

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE307E

Navn på kandidat: Cecilie Haukland Christensen

Maiken Nilsen Stensaker

Åpen innovasjon gjennom crowdsourcing

En kvalitativ studie av crowdsourcing som verktøy i kommunal sektor

Dato: 22.05.17

Totalt antall sider: 113

Abstract

Our master's thesis is inspired by the local development project for new use of the airport area in Bodø, also called “Ny by – ny flyplass”, which was approved by the city council in Bodø in 2014. This project is about making Bodø a smart city when the city is to be doubled in size. The innovation and development opportunities ahead of the city in the next decades are large.

Today's society has high expectations of the quality and efficiency in public services, and the government must find new ways to meet these expectations. The municipalities in Norway evolve, and the years to come, there will be greater focus on population involvement. We believe open innovation can be a useful approach, and have seen crowdsourcing as a tool for retrieving ideas from outside, including residents. Crowdsourcing is a methodology that utilizes collective intelligence in society to solve issues and identify opportunities.

In 2016, IT: forum and Bodø municipality, invited the residents to a project, where they got the opportunity to come up with ideas and input to help Bodø become a smart city, and help develop the city's business community and create new jobs.

Through our master's thesis, we want to highlight important factors related to the implementation of crowdsourcing processes in the municipality sector, and have developed the following research question,

"What factors are important for creating a successful crowdsourcing process in the municipal sector?"

We have conducted a qualitative study in which we have taken three different cases in different phases of the implementation of crowdsourcing processes in the municipality sector. Nine different informants were interviewed to elucidate the issue. The data material was then linked to a research model developed on the basis of the literature study.

Through our study, we identified key motivational factors in the population, and looked at how the expectations created in a crowdsourcing process, should be addressed. Our research shows that the citizens association and commitment are very important motivational factors, to participate in a crowdsourcing process. Furthermore, we found that innovation culture and

projects with a clear and not too complicated problem, are important contributors from the municipality. Our analyzes are based on theoretical assumptions, but our findings also reveals the factors, resources, goals and planning, as well as systems / platforms, as important inputs to get a good crowdsourcing process, which is well documented in previous literature.

Forord

Denne masteroppgaven er en del av den avsluttende delen av vår Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø, ved Nord Universitet. Oppgaven er skrevet innen spesialiseringen Entreprenørskap og innovasjonsledelse.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Espen John Isaksen for gode tilbakemeldinger og veiledning gjennom arbeidet med masteroppgaven vår. Videre vil vi takke Gry Agnete Alsos for hjelp og råd underveis i arbeidet.

Ikke minst ønsker vi å rette en stor takk til våre informanter Tom Steffensen, Karoline Nilssen, Rikke Solligård, Lise Henriette Rånes og Gøran Raade-Andersen. Tusen takk for at dere tok dere tid og for all nyttig informasjon dere har delt med oss. Deres åpenhet har bidratt til å gjøre denne oppgaven mulig.

Vi ønsker å rette en stor takk til familie og venner, som har lest korrektur i timesvis, og kommet med gode tilbakemeldinger og støtte underveis.

Avslutningsvis vil vi rette en stor takk til våre tålmodige ektefeller Aleksander Torsvik Emilsen og Alexander Hernes Stefansson, som flyttet sammen og tok ansvar for barna slik at vi fikk skrive ferdig vår masteroppgave. Takk for at dere har holdt ut i en intensiv skriveperiode og ikke minst de siste intense årene ved Handelshøgskolen. Uten deres støtte og tålmodighet ville ikke dette gått!

Bodø, 22.05.2017

xoxo

Maiken Nilsen Stensaker og Cecilie Haukland Christensen

Sammendrag

Vår masteroppgave er inspirert av det lokale utviklingsprosjektet for ny bruk av flyplassområdet i Bodø, også kalt “Ny by - Ny flyplass” som ble vedtatt av bystyret i Bodø i 2014. Dette prosjektet handler om å gjøre Bodø til en smart by når byen skal dobles i størrelse. Innovasjon og utviklingsmulighetene som ligger foran byen de neste årene er svært store.

Dagens samfunn har høye forventninger knyttet til kvalitet og effektivitet på offentlige tjenester, og det offentlige må finne nye og gode måter å møte disse forventningene på. Kommunene er i utvikling og beveger seg mot kommune 3.0 som innebærer større fokus på innbyggerinvolvering. Vi mener åpen innovasjon kan være en nyttig tilnærming og har sett på crowdsourcing som verktøy for innhenting av idéer utenfra, der man inkluderer innbyggerne. Crowdsourcing er en metodikk som handler om å utnytte den kollektive intelligensen i samfunnet for å løse problemstillinger og identifisere muligheter.

Høsten 2016 inviterte IT:forum og Bodø kommune, innbyggerne med på idedugnad gjennom prosjektet “Fra Bodø til verden”. Her fikk de muligheten til å komme med idéer og innspill for å hjelpe Bodø på veien mot å bli en smartere by, og bidra til å utvikle næringslivet i byen og skape nye arbeidsplasser.

Gjennom vår masteroppgave ønsker vi å belyse viktige faktorer knyttet til å gjennomføringen av crowdsourcingsprosesser i kommunal sektor og har utviklet følgende problemstilling,

“Hvilke faktorer er viktig for å skape en vellykket crowdsourcingsprosess i kommunal sektor?”

For å besvare problemstillingen har vi gjennomført et kvalitativt studie der vi har tatt for oss tre ulike case som er i ulike faser av gjennomføringen av crowdsourcingsprosesser i kommunal sektor. Ni ulike informanter ble intervjuet for å belyse problemstillingen. Datamaterialet ble deretter knyttet opp mot en forskningsmodell utviklet på bakgrunn av litteraturstudiet.

Vi har gjennom vårt studie identifisert viktige motivasjonsfaktorer hos innbyggerne, og sett på hvordan forventninger som skapes i en slik prosess, bør ivaretas. Vår forskning viser at en svært viktig motivasjonsfaktor for at innbyggerne skal delta i en crowdsourcingsprosess omhandler deres tilknytning og engasjement. Videre har vi funnet at innovasjonskultur og prosjekter med en tydelig og ikke for komplisert problemstilling, er viktige faktorer fra kommunen. Våre analyser bygger opp under teoretiske antagelser som dokumentert i eksisterende litteratur. Våre funn avdekker i tillegg faktorene; ressurser, mål og planlegging, samt systemer/plattformer som viktige input for å få til en god crowdsourcingsprosess.

Norgeshistoriens største og mest spektakulære byutviklingsprosjekt.

Veien til "verdens smarteste by" har begynt.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	iii
Sammendrag	iv
Innholdsfortegnelse	vii
Figuroversikt	ix
Tabelloversikt	ix
1.0 Innledning	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling	3
1.3 Avgrensning	4
1.4 Bidrag	4
1.5 Begreper	4
1.6 Oppgavens struktur	5
2.0 Teoretisk Rammeverk	7
2.1 Innovasjon	7
2.2 Offentlig sektor vs. privat sektor	8
2.2.1 Offentlig styring i kommunene	9
2.3 Innovasjon i offentlig sektor	10
2.3.1 Hva er spesielt med offentlig innovasjon?	10
2.3.2 Drive for offentlig innovasjon	11
2.3.3 Barrierer for offentlig innovasjon	11
2.3.4 Hvorfor er innovasjon i offentlig sektor viktig?	11
2.4 Modeller for Innovasjon	12
2.4.1 Markedsorientering	13
2.4.2 Tradisjonell innovasjon	13
2.4.3 Åpen Innovasjon	15
2.4.4. Åpen innovasjonsmodell	17
2.5 Crowdsourcing	20
2.6 Åpen innovasjon i offentlig sektor	23
2.6.1 Innovasjonskultur	23
2.6.2 Innovasjonskultur i offentlig sektor	24
2.7 Crowdsourcing i offentlig sektor	26
2.7.1 Innbyggerinvolvering	27
2.7.2 Motivasjon til å delta	28
2.8 Forskningsmodell og oppsummering	29
3.0 Metode	34
3.1 Valg av metode	34
3.2 Forskningsdesign	35
3.3 Kvalitativ metode	35
3.3.1 Utvelgelsesstrategi	35
3.3.2 Datainnsamling	37
3.3.3 Dataanalyse	40

3.3.4 Kritikk av intervju som metode.....	41
3.4 Studiets kvalitet.....	42
3.4.1 Reliabilitet.....	42
3.4.2 Validitet.....	43
3.4.4 Etikk.....	44
4. Presentasjon av case og informanter.....	45
4.1 Case beskrivelse.....	45
4.1.1 Fra Bodø til verden.....	45
4.1.2 Drømmebanken.....	46
4.1.3 Bodø kommune.....	47
4.2 Presentasjon av informantene.....	48
4.2.1 “Fra Bodø til verden”.....	48
4.2.2 Drømmebanken.....	49
4.3.3 Bodø kommune.....	50
5.0 Analyse.....	51
5.1 Crowdsourcingsprosessen.....	52
5.1.1 Fra Bodø til verden.....	53
5.1.2 Drømmebanken.....	56
5.1.3 Bodø kommune.....	61
5.2 Definerings av Crowdsourcing.....	65
5.3 Analyse av input fra innbyggerne.....	68
5.3.1 Motivasjon og engasjement.....	69
5.4 Analyse av input fra kommunen.....	73
5.4.1 Innovasjonskultur.....	73
5.4.2 Prosjekter med en tydelig og ikke for komplisert problemstilling.....	78
5.4.3 Ressurser.....	82
5.4.4 Mål og planer.....	85
5.4.5 Systemer/Plattformer.....	86
5.5 Analyse av output til innbyggerne i lokalsamfunnet.....	88
5.5.1 Engasjement og holdninger.....	89
5.5.2 Økt kunnskap.....	92
5.5.3 Høyere verdi og kvalitet på tjenestene.....	93
5.6 Analyse av output til kommunen som organisasjon.....	94
5.7 Oppsummering Analyse.....	98
6.1 Sentrale empiriske funn.....	108
6.2 Implikasjoner.....	111
6.2.1 Teoretiske implikasjoner.....	111
6.2.2 Praktiske implikasjoner.....	112
6.3 Begrensninger og videre forskning.....	113
Litteraturliste.....	114

Vedlegg 1	120
Intervjuguide Crowdsourcere	120
Vedlegg 2	123
Intervjuguide - Deltakere av “Fra Bodø til verden”	123
Vedlegg 3	125
Intervjuguide Drømmebanken.....	125

Figuroversikt

Figur 2.1: Åpen innovasjon

Figur 2.2: Crowdsourcing i kommunal sektor

Figur 3.1: Forskjellige typer data

Figur 3.2: Forskningsprosessen

Figur 5.1: Analysemodell

Figur 5.2: Revidert Analysemodell

Tabelloversikt

Tabell 2.1: Prinsipper tradisjonell innovasjon

Tabell 2.2: Prinsipper åpen innovasjon

Tabell 2.3: Viktige faktorer i en crowdsourcingsprosess basert på litteratur

Tabell 3.1: Presentasjon av informanter

Tabell 5.1: Crowdsourcingskriterier

Tabell 5.2: revidert tabell, viktige faktorer i en crowdsourcingsprosess basert på litteratur

1.0 Innledning

I dette kapittelet vil vi presentere vår oppgave, aktualisere temaet, forklare problemstillingen og dens avgrensninger. Vi vil videre presentere oppgavens bidrag, redegjøre for sentrale begreper for vår oppgave og gi en enkel oversikt over oppgavens struktur.

Temaet for denne oppgaven er åpen innovasjon i offentlig sektor gjennom bruk av crowdsourcing som verktøy for innbyggerinvolvering.

1.1 Aktualisering

Crowdsourcing handler om å utnytte den kollektive intelligensen i samfunnet for å tjene forretningsmessige mål, og bidra til å forbedre offentlig deltakelse i styring, designe produkter og løse problemer. Crowdsourcing kan beskrives som en metodikk der man gir en oppgave til en stor gruppe mennesker eller befolkningen for å motta innspill, ideer eller informasjon fra personer utenfor organisasjonens grenser, vanligvis gjennom internett (Brabham, 2013).

Ledere i offentlig sektor som har gjennomført crowdsourcing har mottatt verdifulle bidrag til sine utfordringer som har hjulpet dem å se utfordringer klarere, samt utvikle dypere innsikt i disse utfordringene (Mergel & Desouza 2013). Kommunene er i en endringsprosess hvor de skal gå fra Kommune 2.0, som er slik vi kjenner kommunene i dag, mot kommune 3.0. Dette betyr at kommunene skal bort fra det tidligere servicesamfunnet og over til fellesskapssamfunnet. Innbyggere og brukerne av det offentlige er ikke kunder, men innbyggere som skal bidra til fellesskapet (offentligservice.no). Forskning viser at crowdsourcing er et verktøy som kan generere stor interesse blant innbyggerne og være en ny kilde til å utvikle produkter og tjenester av høy kvalitet (Koch, et. al, 2011).

Bakteppet for vår oppgave er åpen innovasjon som handler om å åpne de organisasjonelle grensene for å utvikle og utnytte både interne og eksterne idéer. Det kan sies å være en strategi der selskaper tillater flyt av kunnskap på tvers av organisasjoner for å forbedre sin innovasjonsevne (Mortara, et al, 2009). Åpen innovasjon implementeres i bedrifter verden over for å senke terskelen for intern anvendelse av ekstern teknologi og kunnskap og ekstern anvendelse av intern teknologi og kunnskap (Lee, et. al, 2012). Konseptet med åpen innovasjon har vært mye brukt i privat sektor. Stadig flere organisasjoner i offentlig sektor

forsøker å lære av erfaringer gjort i privat sektor, gjennom å eksperimentere med konseptet både på innsiden og utsiden av organisasjonene (Lee, et. al, 2012).

Det eksisterer en del litteratur knyttet til åpen innovasjon, der blant annet Chesbrough (2006), Cooper & Edgett (2007) og Docherty (2006) har kommet med flere bidrag til forskningen på åpen innovasjon. Størstedelen av dette omhandler imidlertid virksomheter i privat sektor og det er gjort mindre forskning på hvordan denne litteraturen kan benyttes i offentlig sektor. Med vår masteroppgave vil vi komme med bidrag til de gapene vi ser eksisterer i litteraturen per i dag. Vi har valgt å fokusere på “outside in” innovasjon, der man bruker crowdsourcing som verktøy for å innhente idéer utenfra.

Oppgaven er inspirert av det lokale utviklingsprosjektet for ny bruk av flyplassområdet i Bodø, også kalt “Ny by - Ny flyplass” som ble vedtatt av bystyret i Bodø i 2014. Dette prosjektet handler om å gjøre Bodø til en smart by når byen skal dobles i størrelse.

I år 2016 fylte Bodø by 200 år og IT:forum Bodø ville i den forbindelse gi byen en gave for fremtiden, basert på ny by og smart city. Gaven var et samarbeidsprosjekt med Bodø kommune kalt “Fra Bodø til verden”, som handlet om å skape flere arbeidsplasser og utvikle næringslivet i byen gjennom å invitere innbyggerne med på idedugnad. Her fikk innbyggerne komme med idéer og innspill for å hjelpe Bodø på veien mot å bli en smartere by, i tillegg til at det kunne føre til produkter som kan selges fra Bodø til verden og på den måten skape nye arbeidsplasser.

I 2008 la den norske regjeringen fram Stortingsmelding nr. 7 (2008-2009) med visjonen “et nyskapende og bærekraftig Norge”. Dette var den første norske st. meldingen om innovasjon i Norge og regjeringen ønsket å legge grunnlaget for innovasjon i både privat og offentlig sektor. Den offentlige sektoren i Norge utgjør en betydelig del av den norske økonomien og sysselsetter omtrent 30% av landets arbeidsstyrke. Den norske offentlige sektor er blant de beste i verden og har som mål å være det også i fremtiden (www.regjeringen.no).

Offentlig sektor i Norge står imidlertid overfor store utfordringer i løpet av de neste årene. Blant annet vil antallet alderspensjonister per yrkesaktiv nesten dobles i løpet av de neste 50 årene, noe som vil ha stor innvirkning både på utgiftene og arbeidsoppgavene i helse-og omsorgssektoren (regjeringen.no). I tillegg ser vi at oljeprisene og investeringene i

oljesektoren som Norge har vært så avhengig av, har falt betydelig. På YS sin inntektspolitiske konferanse uttalte Norges finansminister at det derfor vil være viktig å finne måter å utnytte ressursene bedre gjennom å arbeide smartere og finne nye løsninger gjennom forskning og innovasjon.

Nye samarbeidsteknikker og andre endringer i miljøet gjør at bedrifter som skal innovere, trenger nye tilnærminger (Nesse, 2010). IT og nye digitale verktøy endrer hvordan vi driver organisasjoner på og hvordan vi samhandler både internt og med omgivelsene. Disse nye verktøyene gir også nye muligheter for hvordan vi kan drive innovasjon. Crowdsourcing er et (nytt) verktøy som tar i bruk teknologi for å drive innovasjonsprosesser mer effektivt.

Det vi ser i dag er at samfunnet har høyere forventninger knyttet til kvalitet og effektivitet på offentlige tjenester, og det offentlige står i en presset situasjon i forhold til å møte disse forventningene med de ressursene de har tilgjengelig. Det offentlige må finne nye måter å levere på som møter disse forventningene og her mener vi at åpen innovasjon kan være en nyttig tilnærming.

Utvikling og innovasjon i deltakerdemokratiet vil generelt være viktig i alle landets kommuner og i det offentlige generelt, og vi ser at det blir mer brukarmedvirkning i årene som kommer. I arbeidet mot en større innbyggerinnvolvering i kommunene kan crowdsourcing være et nyttig verktøy som legger til rette for en åpen samarbeidende utvikling.

Vi har sett nærmere på liknende prosjekter gjort av andre kommuner i Norge og vil trekke ut erfaringer fra dette.

1.2 Problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å se på hvilke faktorer som er viktige for å skape og gjennomføre vellykkede crowdsourcingsprosesser i kommunal sektor. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling:

“Hvilke faktorer er viktig for å skape en vellykket crowdsourcingsprosess i kommunal sektor?”

Med en vellykket crowdsourcingsprosess, mener vi prosesser som mottar bidrag som svarer på etterspurt problemstilling.

1.3 Avgrensning

Vi har avgrenset oppgaven til å gjelde vårt hovedcase “Fra Bodø til verden” der vi har sett på crowdsourcingsprosessen som ble gjennomført i samarbeid mellom IT:forum Bodø og Bodø kommune. Vi har sammenlignet dette prosjektet med tre kommuners bruk av verktøyet Drømmebanken i tillegg til en egen crowdsourcingsprosess i Bodø kommune. Oppgaven avgrenses også som følge av at vi først og fremst ser på de initierende fasene av prosessen.

1.4 Bidrag

Det er gjort svært lite forskning knyttet opp mot bruk av crowdsourcing som verktøy for brukermedvirkning i kommunal sektor. Gjennom vårt studie vil vi belyse erfaringer og gi noen råd for hvordan offentlige instanser kan gå frem for å få til en vellykket crowdsourcingsprosess. Vi håper vår oppgave kan bidra som inspirasjon til mer brukerinvolvering i kommunal sektor, i tillegg til nyttig informasjon om hvilke faktorer som er viktig å ha på plass når man skal igang med en slik prosess. Vi håper også at Bodø kommune vil finne våre funn interessante og nyttige, og at de kan ta med seg noen av erfaringene vi har samlet her til å forbedre prosessene ved neste korsvei.

1.5 Begreper

Under presenterer vi sentrale begreper som videre benyttes i oppgaven.

Offentlig sektor - offentlig eid leverandør av tjenester som er finansiert av det offentlige.

Innovasjon - skapelsen og implementeringen av nye prosesser, produkter, tjenester og metoder for levering som resulterer i signifikante forbedringer i resultatene, effektivitet, effekten eller kvalitet.

Åpen innovasjon - en type innovasjon som tillater at man åpner de organisasjonelle grensene for å utvikle og utnytte både interne og eksterne idéer.

Crowdsourcing - en metodikk, der man gir en oppgave til en stor gruppe mennesker eller befolkningen for å motta innspill, ideer eller informasjon fra personer utenfor organisasjonens grenser, vanligvis gjennom internett.

Innovasjonskultur - en organisasjonskultur som stimulerer til kreativitet og innovasjon.

1.6 Oppgavens struktur

Denne oppgaven inneholder seks kapitler. Her vil vi gi en kort presentasjon og oppsummering av kapitlene i denne masteroppgaven.

Kapittel 1 - Innledning

Her presenteres oppgaven der vi aktualiserer temaet crowdsourcing i kommunal sektor. Vi vil også presentere vår problemstilling og forskningsspørsmål og fortelle kort om oppgavens bidrag til eksisterende forskning. Videre presenterer vi sentrale begreper vi har benyttet i oppgaven og tar en gjennomgang av oppgavens oppbygging.

Kapittel 2 – Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet gjennomgår vi den litteraturen som danner det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for vår oppgave. Litteraturen presentert her legger grunnlaget for analysen vår i kapittel 5. Vi vil avslutte kapitlet med å presenterer en modell basert på litteraturen gjennomgått i kapitlet.

Kapittel 3 – Metode

I dette kapitlet blir det gitt en grundig beskrivelse av valg av metode og hvilket forskningsdesign vi har brukt for å innhente informasjon. Vi vil også si noe om hvordan vi har gått fram i analysen av datamaterialet, samt gi en vurdering av metoden.

Kapittel 4 – Presentasjon av case

Her vil vi presentere de case vi har undersøkt i vår masteroppgave samt våre informanter.

Kapittel 5 - Analyse

I dette kapitteler gjør vi en analyse av dataene vi har samlet inn. Vi vil videre sammenligne vår data med litteraturen presentert i kapittel 2. Vi vil benytte forskningsmodellen presentert i kapittel 2 og videre revidere denne etter de funnene vi har gjort i vårt studie.

Kapittel 6 – Konklusjon

I det avsluttende kapittelet knytter vi hovedresultater fra analysen for å besvare oppgavens problemstilling. Videre kommer vi med en oppsummering av hovedresultatene fra vårt studie og våre konklusjoner. Avslutningsvis vil implikasjoner til oppgaven og forslag til videre forskning presenteres.

2.0 Teoretisk Rammeverk

For at vi skal kunne belyse problemstillingen vår vil vi begynne med å forklare hva innovasjon handler om, før vi ser videre på hva offentlig sektor er og hvordan det skiller seg ut fra privat sektor. Dette for å gjøre det lettere for leseren å skille disse sektorene og hvordan dette skillet påvirker innovasjon og åpen innovasjon. Crowdsourcing er et relativt nytt begrep og er det verktøyet vi har valgt som hovedemne for vår oppgave. For å gi en bedre forståelse av crowdsourcing som et innovasjonsverktøy, vil vi også si noe om åpen innovasjon og markedsorientering. Svært mye av tilgjengelig litteratur om innovasjon er knyttet til privat sektor, men de siste årene har det kommet gradvis mer om emnet også her. For å kunne belyse vår problemstilling vil vi se nærmere på den samme teorien i offentlig sektor for å gi et bilde av hva som er spesielt med innovasjon i offentlig sektor og hva som gjør at det skiller seg fra innovasjon i privat sektor. Vi avslutter kapittelet med en oppsummering av litteraturen vi har trukket frem i vår oppgave, i tillegg til å presentere en forskningsmodell vi har utarbeidet gjennom arbeidet med den eksisterende litteraturen.

2.1 Innovasjon

Begrepet innovasjon kan være vanskelig å forklare som følge av mange ulike tilnærminger både til faget og begrepet og ikke minst mange ulike definisjoner. Albury (2005) forklarer innovasjon som skapelsen og implementeringen av nye prosesser, produkter, tjenester og metoder for levering som resulterer i signifikante forbedringer i resultatene, effektivitet, effekten eller kvalitet. Innovasjon kan beskrives som idéer som blir vellykket anvendt, og som forklarer hvorfor de har evnen til å påvirke oss som de gjør. Det kan sies å være den arenaen der skapelsen og anvendelsen av nye idéer blir formelt organisert og ledet (Dodgson & Gann, 2010). En av de mest siterte enkeltpersoner innen innovasjonsteorien er Schumpeter, som er svært sentral når det gjelder forskning innen innovasjon og entreprenørskap. Han skriver at innovasjon kan tolkes som en kombinasjon av kunnskap, som resulterer i noe nytt, eksempelvis prosesser, produkter, bedrifter (Bærenholdt & Sundbo, 2007). Chesbrough (2006), poengterer at de fleste innovasjoner feiler, men samtidig at de virksomhetene som ikke innoverer dør. Dette understreker viktigheten av innovasjon både i private næringer så vel som i offentlig sektor.

Det er gjort mye forskning på innovasjon i privat sektor, men det er vesentlig mindre litteratur om innovasjon i offentlig sektor. Det er grunnleggende forskjeller mellom offentlig og privat sektor, som gjør at innovasjon i de to sektorene vil arte seg ulikt. Neste avsnitt vil klargjøre forskjellen mellom privat og offentlig sektor før vi går nærmere inn på innovasjon i offentlig sektor.

2.2 Offentlig sektor vs. privat sektor

Begrepene offentlig og privat sektor brukes for å skille mellom to ulike typer sektorer.

Offentlig sektor omhandler blant annet koordinering, produksjon og levering av varer og tjenester ved offentlig eide organisasjoner. Det inkluderer utdanning, helse, sosial velferd og leveranse av offentlige goder (Potts & Kastle, 2010). Vi kan kort definere offentlig sektor som offentlig eid leverandør av tjenester som er finansiert av det offentlige.

Privat sektor innebærer på den andre siden alle privateide bedrifter og ideelle organisasjoner (snl.no; 2017). Det innebærer virksomheter som driver salg av produkter og tjenester, som ikke er statlig eller kommunalt eid.

Enkelte mener at skillet mellom offentlig og privat sektor blir mer og mer uklart og Potts & Kastle (2010) poengterer at det finnes mange nyanser når det gjelder hva som går under begrepet offentlig sektor. Eksempelvis for offentlig-privat partnerskap eller institusjoner og tjenester som understøtter private markeder, som nasjonale innovasjonssystemer. Offentlig sektor refererer dermed til sivil tjeneste og offentlig forvaltning som finansieres av offentlige inntekter (dvs. skatt og avgifter) som har til oppgave å koordinere og levere politiske mandater (Potts & Kastle, 2010).

Vi ser at offentlig sektor skiller seg fra privat sektor ved å være, finansiert av skatt med mindre eksponering mot markedet og kunden, tilbydere av tjenester for andre enn de som er umiddelbart involvert, gjenstand for offentlig ettersyn, og i større grad møtes med avveininger i forhold til risiko/belønning som sterkt favoriserer unngåelse av feil (Currie et. al, 2008).

Økonomiske teorier om offentlige goder anerkjenner at det offentlige produserer et sett av tjenester som vanligvis ikke produseres effektivt av markedet. Dette konseptet kalles

eksternaliteter og er knyttet til tankegangen om at produksjon og forbruk av visse varer og tjenester ikke blir fanget opp av tradisjonelle markedsmekanismer. Dette resulterer i at enkelte varer og tjenester som utdanning og forskning, produseres både av offentlig og privat sektor. Eksempelvis er det spesielle fordeler ved at alle i samfunnet får et visst utdannelsesnivå selv om de for eksempel ikke har råd til det. Det er en fordel for samfunnet at befolkningen har mulighet til å ta utdanning uavhengig av økonomi. Dersom man bare overlater dette til det private markedet forutsetter økonomisk teori underforbruk og tap av viktige spillover effekter. På samme måte, når det gjelder forskning som kun utelates til markeder, vil de underprodusere grunnleggende ny kunnskap, som vanligvis ikke har noen umiddelbar markedsverdi (Mergel, et. al, 2014).

I neste avsnitt vil vi se nærmere på offentlig styring på kommunenivå som følge av at vår problemstilling og våre case omhandler crowdsourcing i kommunal sektor. Her vil vi trekke frem de ulike paradigmenes for kommunestyring som har utviklet seg i etterkrigstiden.

2.2.1 Offentlig styring i kommunene

Hvordan offentlig styring på kommunenivå har blitt gjennomført, har utviklet seg opp igjennom tidene. Etter krigen var offentlig styring preget av lovgivende, byråkratisk og regelbasert styring og omtales som Kommune 1.0. På den tiden ble innbyggerne sett på som klienter som ikke hadde noen direkte innflytelse på tjenestene. Kommune 2.0 har vært rådende siden begynnelsen på 80-tallet, og er en kommunal styring mange av oss har stiftet kjennskap til. I denne perioden har det vært fokus på å effektivisere offentlig sektor ved å imitere privat sektor, og se innbyggeren som en kunde. I dag ser vi imidlertid et nytt paradigmeskifte i offentlig sektor der styringen preges av nettverk og partnerskap. Det er et annet fokus på innbyggeren som bruker, som også i mye større grad sees som en samprodusent av de offentlige tjenestene (Bærum kommune, Strategidokument 2014-2017). Vi ser nå en bevegelse der vi går bort fra tenkningen om kommunen som en servicevirksomhet, mot en tenkning om kommunen som et politisk ledet lokalsamfunn, av aktive ansvarsbevisste innbyggere (Fossbakken, 2016). Kommune 3.0 preges av et positivt menneskesyn som underbygger at alle har ressurser som de ønsker å bidra med i sitt lokalsamfunn, både for sitt eget og fellesskapets beste. De ansatte i kommunene bidrar fra sitt ståsted med å finne disse ressursene, og føre mennesker sammen slik at de kan hjelpe og støtte hverandre (offentligservice.no).

Vi har nå gitt en kort innføring i innovasjon på et overordnet nivå, sett på skillet mellom offentlig og privat sektor og presentert de ulike paradigmenes for kommunal styring. I neste delkapittel vil vi se nærmere på innovasjon i offentlig sektor og hvordan dette skiller seg fra innovasjon i privat sektor.

2.3 Innovasjon i offentlig sektor

Innovasjon i offentlig sektor er svært viktig for å fremme nasjonal vekst og for innbyggernes velferd (Windrum, 2008). Offentlig sektor må på lik linje med privat sektor skape verdi, og for å skape denne verdien på en suksessfull måte kreves innovasjon (Potts & Kastle, 2010). Det mangler altså ikke på innovasjon i offentlig sektor, men det er ofte vanskeligere enn i privat sektor eller skjer mer langsomt, og omstillingen tar lengre tid (Albury, 2005).

Merverdi er en viktig faktor når man snakker om innovasjon i offentlig sektor, fordi man må se både på bedriftsøkonomiske resultater og på samfunnsøkonomiske fordeler. Formålet kan altså være både av økonomisk og sosial verdi (difi.no). Eksempelvis vil innovasjon som gir økonomisk verdi kunne være i form av sparte utgifter og økte inntekter, mens innovasjon som gir sosial verdi kan knyttes til å utvikle bedre tjenester for innbyggerne. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU), deler innovasjon i offentlig sektor opp i fem typer. Den første er oppfinnelse av nye eller forbedring av produkter og tjenester som eksisterer i dag. Den andre oppfinnelse av nye eller forbedring av eksisterende måter å levere tjenester på eller produksjonsprosesser. Den tredje typen innovasjon i offentlig sektor er organisasjonell og administrativ innovasjon. Den fjerde er konseptuell innovasjon og den siste typen kalles systemisk innovasjon (forskringsrådet.no - NIFU).

2.3.1 Hva er spesielt med offentlig innovasjon?

Det å engasjere seg i innovasjon kan sies å være en konkurransedyktig strategi for å skape nye måter å skape verdi for konsumentene på. Denne konkurransekraften er svært svak i offentlig sektor og kan bidra til å forklare vanskelighetene med å overføre forskning på innovasjon i privat sektor over i offentlig sektor. Potts og Kastle (2010), mener at offentlig sektor ikke konkurrerer gjennom innovasjon ettersom de ikke konkurrerer om markedsandeler. I privat sektor er det markedspresset og konkurransen om overlevelse som stimulerer til innovasjon

hos bedriftene. Utfordringene ligger i å skape lignende markedsmekanismer i offentlig sektor (Albury, 2005).

2.3.2 Drivere for offentlig innovasjon

Innovasjon i privat sektor initieres primært for å oppnå en konkurransefordel og skape verdi i form av høyere inntekter, mens offentlig innovasjon på den andre siden, drives av å forbedre ytelsen på tjenestene og skape verdi i form av offentlig nytte (Bommert, 2010). I en utviklet økonomi eller åpent samfunn, må det offentlige stadig eksperimentere og innovere for å “holde følge” (Potts, 2009). Ifølge Bommert (2010), tenderer innovasjon i privat sektor til å fokusere på ny-produktutvikling, mens innovasjon i offentlig sektor vanligvis ikke gjøres for en fysisk artefakt.

2.3.3 Barrierer for offentlig innovasjon

Ulike særegenheter i offentlig sektor kan virke hemmende på innovasjonsevnen. Albury (2005) fant flere særtrekk ved offentlig sektor som kan fungere som barrierer for innovasjon. De første funnene omhandlet offentlig sektors kortsiktige planleggingshorisont og budsjetter, samt dårlig kompetanse og ferdigheter i aktiv risiko- og endringsledelse. Han fant også at det er for få eller manglende insentiver og belønninger for å innovere eller ta i bruk nye innovasjoner, og at de mangler de kulturelle eller organisatoriske ordningene for å ta i bruk den eksisterende teknologien. I tillegg har offentlig sektor en tendens til å stole for sterkt på de som i dag er de høytytende kilder til innovasjon, og de har en større motvilje knyttet til å stenge sviktende programmer eller organisasjoner. Sist men ikke minst nevnes offentlig sektors kultur for å opptre risikoavers og det høye leveransepresset samt de administrative byrdene (Albury, 2005).

2.3.4 Hvorfor er innovasjon i offentlig sektor viktig?

Innovasjon i offentlig sektor er like viktig som i privat sektor, selv om insentivene for å innovere er ulike. Kostnadspresset i offentlig sektor er stort noe som igjen gir pressede ansatte som igjen kan resultere i lavere kvalitet på tjenestene som leveres. Det må utvikles løsninger for å jobbe smartere, ikke hardere, for å unngå økt arbeidsbelastning på allerede sterkt pressede ansatte. En jevn strøm av innovasjon er avgjørende for å konstant forbedre leveransen av offentlige tjenester (Albury, 2005).

Potts og Kastle (2010) poengterer viktigheten av innovasjon i offentlig sektor gjennom fem argumenter. Det første handler om størrelsen på offentlig sektor. Offentlig sektor er en viktig del av makroøkonomien og kan påvirke vekst i produktiviteten i økonomien som helhet. For det andre kan innovasjon bidra til at offentlig sektor kan nå sine mål gjennom nye metoder og bedre styring. Deres tredje argument er at innovasjon i offentlig sektor kan etablere indekser og benchmarks som kan guide innovasjon i offentlig sektor gjennom en sammenligning med hva som oppfattes som en beste praksis, med bakgrunn i at de ikke opplever konkurranse på samme måte som i privat sektor. Dette forutsetter imidlertid at innovasjon blir det nye målet som offentlig sektor må forsøke å nå. At offentlig sektor lærer fra andre kan dermed bidra til å drive innovasjon i offentlig sektor. Det fjerde argumentet omhandler viktigheten av innovasjon for å holde tritt med endringene i omgivelsene. Det siste argumentet er at ringvirkningene av at offentlig sektor setter innovasjon på dagsorden, også påvirker privat sektor til å være i stadig utvikling (Potts & Kastle, 2010).

Innovasjon er altså svært viktig både i privat og offentlig sektor, og vi ser fra tidligere litteratur at det også kan være mer utfordrende å drive innovasjon i offentlig sektor. Det finnes imidlertid flere modeller for innovasjon og det går et stort skille mellom lukket, eller tradisjonell innovasjon og det som kalles åpen innovasjon. Åpen innovasjon er et emne som har fått mer og mer oppmerksomhet de siste årene og er mye brukt i privat sektor (Chesbrough, 2006). Vi kan definere det som en type innovasjon der man åpner de organisasjonelle grensene for å utvikle og utnytte både interne og eksterne idéer. For å gi leseren bedre forståelse av hva åpen innovasjon er og hvilke aspekter det inneholder vil i neste delkapittel si litt om hva eksisterende forskning sier om de to motstridende måtene å drive innovasjon på.

2.4 Modeller for Innovasjon

Når det gjelder modeller for åpen innovasjon går det et stort skille mellom åpen og lukket eller også kalt tradisjonell innovasjon. Et viktig moment uavhengig av om en organisasjon har valgt en åpen eller lukket tilnærming, er deres holdning til kundene og markedet. Markedsorientering er viktig både i privat og offentlig sektor. Det meste av tilgjengelig litteratur om emnet er tilknyttet privat sektor. Vi har valgt å ha litteratur om markedsorientering som en del av vårt litteraturgrunnlag for denne oppgaven da vi ser at store

delar av litteraturen er overførbart til offentlig sektor. Vi starter derfor dette delkapittelet med en innføring i markedsorientering før vi går videre på ulike tilnærminger til innovasjon.

2.4.1 Markedsorientering

Tidligere har innovasjon hovedsakelig vært en intern prosess, der samspillet mellom organisasjonene og kundene var mer eller mindre enveis og som i stor grad omhandlet virksomhetenes kommunikasjon til kunden for å få dem til å kjøpe deres produkter og tjenester. Dette har gradvis endret seg og kommunikasjonen går i større grad begge veier. Fokuset på markedsorientert utvikling er viktig, og virksomhetene i dag følger markedene og må gjøre grundigere undersøkelser for hva som faktisk etterspørres (Prahalad og Ramaswamy 2004). Markedsorientering forenkler og tydeliggjør fokuset og visjonen i en organisasjons strategi, i tillegg til at det kan gi psykologiske og sosiale fordeler for de ansatte (Kohli og Jaworski 1990). Innovasjon Norge sier at *“Markedsorientering handler om å gi kundene det de trenger, og kanskje aller best; også det de ennå ikke vet at de trenger”* Ved å se innbyggerne og brukerne av offentlige tjenester som kunden i privat sektor har dette overføringsverdi også til offentlig sektor.

Apple-gründer Steve Jobs sa at man må starte med kundeopplevelsen og deretter jobbe seg bakover til teknologien, ikke andre veien. Markedsorienterte virksomheter kan defineres av sin overlegne forståelse for kundens nåværende og fremtidige behov, og av sin evne til å tilby løsninger som er overlegne overfor hva konkurrentene tilbyr (Slater og Narver, 2000; Ellis, 2006). Målet er å levere det kundene forventer og ønsker, gjennom en god kommunikasjon og nye måter å tenke forretninger på (innovasjon norge.no, 2017). Samfunnet i dag har høye forventninger knyttet til kvalitet og effektivitet på offentlige tjenester. Vår teori er at en offentlig sektor med en markedsorientert tilnærming i større grad vil klare å møte både innbyggernes forventninger og de behovene de ennå ikke vet at de har.

Markedsorientering og crowdsourcing henger tett sammen med åpen innovasjon. For at vi skal kunne si litt om åpen innovasjon vil vi først beskrive tradisjonell tradisjon.

2.4.2 Tradisjonell innovasjon

Chesbrough (2006) hevder at vi i dag er vitne til et paradigmeskifte i forhold til hvordan virksomheter kommersialiserer industriell kunnskap. Det tradisjonelle paradigmet, som også kalles lukket innovasjon, fremmer at suksessfull innovasjon krever kontroll og virksomhetene

må generere sine egne idéer og deretter utvikle dem, bygge dem, markedsføre dem, distribuere dem, finansiere og støtte dem selv. I tabell 2.1 presenteres Chesbroughs implisitte regler for lukket innovasjon som representerer det tradisjonelle eller gamle paradigmet. Som utsagnene i tabellen viser understrekes tankegangen knyttet til å være først og best. Virksomhetene rådes til å være svært selvstendige fordi man ikke kan være sikre på kvalitet, tilgjengelighet og evnene til andre. Chesbrough (2006) sa at dersom du skal ha noe gjort riktig, må du gjøre det selv.

- Vi må ansette de beste og smarteste menneskene, slik at de smarteste i vår industri jobber for oss.
- For å få nye produkter og tjenester på markedet, må vi oppdage og utvikle dem selv.
- Dersom vi oppdager det selv, vil vi nå markedet først.
- Virksomheten som får en innovasjon på markedet først, vinner.
- Dersom vi skaper flest, og de beste ideene i industrien, vinner vi.
- Vi bør kontrollere våre intellektuelle eiendom, slik at våre konkurrenter ikke profiterer på våre idéer.

Tabell 2.1 Prinsipper tradisjonell innovasjon

Chesbrough, 2006

Logikken i det gamle paradigmet gikk ut på at organisasjonene investerte i forskning og utvikling, som ledet til mange banebrytende oppdagelser. Disse oppdagelsene gjorde det mulig å bringe nye produkter og tjenester på markedet, realisere mersalg og høyere marginer, for deretter å investere i enda mer intern forskning og utvikling som igjen førte til videre gjennombrudd (Chesbrough, 2006). Denne måten å gjøre ting på fungerte bra i svært lang tid, og brukes fortsatt mye både av nasjonale og internasjonale virksomheter som f.eks. av LEGO, Carlsberg, og VISA (Nesse 2010).

En kan identifisere minst tre ulike grupper av modeller for ny-produktutvikling og innovasjon. Her finner vi Stage-gate og “samtidige” modeller, iterative og fleksible modeller

og nettverk eller åpne innovasjonsmodeller (Nesse, 2010). De to førstnevnte kan sies å være en del av det tradisjonelle paradigmet.

Ved bruk av Stage-gate modellen ble aktivitetene utført sekvensielt gjennom utviklingsprosessen. Prosessen kunne sies å være handlingsdrevet, der det ble lagt beslutningspunkt ved milepæler eller “gatene”. Ved “gaten” ble produktet eller ideen vurdert og det ble foretatt en evaluering av konsept og prototype opp i mot kriterier som enten måtte innfris, eller kriterier som burde innfris. Det ble hevdet at denne måten å håndtere innovasjon på var mindre fleksibel, byråkratisk og kunne ikke gjennomføres samtidig, men trinnvis (Nesse, 2010). I senere tid kom de “samtidige” modellene, som ble karakterisert av at aktivitetene i de store trinnene “gatene” som for eksempel, design, implementering og vedlikehold, kunne utføres samtidig (Nesse, 2010).

De iterative og fleksible modellene kjennetegnes av at aktivitetene i hvert trinn i utviklingsprosessen repeteres gjentatte ganger, noe som muliggjør feedback. De kan imidlertid ha sekvensielle begrensninger. Disse modellene er vanlige for software og IT utvikling og man kan si at fleksibel software utvikling også er en gjentakende prosess, som oppmuntrer til hyppig inspeksjon og tilpasning gjennom hele utviklingsprosessen. Oppgaver brytes ned i små trinn, med minimal planlegging og gjentakelsene er korte tidsbokser (Nesse, 2010).

Den siste modellen for ny-produktutvikling og innovasjon, omhandler åpen innovasjon og er del av det nye paradigmet.

2.4.3 Åpen Innovasjon

Nye samarbeidsteknikker og andre endringer i miljøet gjør at bedrifter som skal innovere, trenger en ny tilnærming (Nesse, 2010). Åpen innovasjon representerer en fundamental endring fra det operasjonelle paradigmet for innovasjon som mange har vokst opp med og er vant til. Dette nye paradigmet forutsetter at virksomheter kan og bør bruke eksterne idéer i tillegg til interne idéer, samt interne og eksterne veier til markedet (Chesbrough, 2006). Tabell 2.2, Prinsippene for åpen innovasjon, viser Chesbroughs prinsipper for åpen innovasjon der det fremheves at man må utnytte idéer og ressurser både internt og eksternt.

- Ikke alle de smarte menneskene innen vårt felt jobber for oss. Vi må jobbe med smarte mennesker på innsiden og utsiden av virksomheten.
- Ekstern forskning og utvikling kan skape verdi, en trenger ikke å skape forskningen for å profitere av den. Intern forskning og utvikling trengs for å kreve en del av verdien.
- Å bygge en god og grundig forretningsmodell er bedre enn å komme først på markedet.
- Det handler om å utnytte interne og eksterne idéer best mulig for å vinne.
- Vi burde profitere på andres bruk av vår intellektuelle eiendom, og vi må kunne kjøpe andres ideer dersom det forbedrer vår forretningsmodell.

Tabell 2.2: Prinsipper Åpen innovasjon

Chesbrough, 2006

Åpen innovasjon er et emne som har fått økende fokus de siste årene og virksomheter oppfordres til å se utenfor organisasjonens grenser for nye produktideer, intellektuell eiendom og til og med fullt utviklede produkter (Chesbrough, 2006). Det er en form for samarbeidende utvikling som inkluderer videre konsepter knyttet til å utnytte alle eksterne kilder til idéer, teknologi og innovasjon for å skape intern vekst. Åpen innovasjon innebærer også spinn-offs og outsourcing av ubrukte idéer (Cooper & Edgett, 2008; Docherty, M, 2006). Gjennom åpen innovasjon kan man bruke både eksterne og interne idéer for å skape verdi, og definerer samtidig interne mekanismer for å kreve en del av den verdien. Åpen innovasjon antar at interne idéer også kan tas til markedet gjennom eksterne kanaler, på utsiden av den nåværende virksomheten, for å generere tilleggsverdi.

Basert på Chesbroughs litteratur, vil vi definere innovasjon som en type innovasjon som tillater at man åpner de organisasjonelle grensene for å utvikle og utnytte både interne og eksterne idéer. Det er vanlig å dele åpen innovasjon i tre ulike prosesser, som vi vil belyse nedenfor. De tre kjerneprosessene kalles outside-in-, inside-out- og coupled- prosesser.

Outside-in

Gjennom en outside-in prosess fokuserer man på å øke virksomhetens kunnskapsbase gjennom å integrere eksterne ressurser som industri, academia, leverandører og kunder (Enkel, et. al, 2009). Virksomhetene forsøker å utvikle bedre produkter ved å bruke leverandørenes ressurser, kunnskaper og evner. Dette bidrar til økt antall og variasjon av nye idéer og forskning, tilgang til ny teknologi og produkter som kommer fra utsiden av virksomheten. Utviklings og produkt-kostnadene kan reduseres med bakgrunn i at ideen er utviklet på noen andre sitt budsjett. En ser også at tiden til markedet akselereres og risikoen reduseres på grunn av at “failure-rate” på nye produkter blir lavere (Chesbrough, et. al, 2006).

Inside-out

Inside-out prosessen refererer til å skape profitt gjennom å plassere noen av virksomhetens eiendeler utenfor sine egne vegger, med andre ord - de overfører sine idéer til utsiden. Virksomheter som benytter denne formen for åpen innovasjon fokuserer på å eksternalisere intern kunnskap og innovasjon for å få ideene på markedet raskere enn de vil klare gjennom intern utvikling (Enkel, et. al 2009). Et eksempel er å la andre firma jobbe med virksomhetens intellektuelle eiendom. Mange firma eier et visst antall immaterielle rettigheter som har blitt lagt på hylla uten å være til noen finansiell nytte. En verdifull “inside-out” åpen innovasjon er å lisensiere ubrukte immaterielle rettigheter til en tredjepart. På den måten får man en “spinn-off”, av virksomhetens underutviklede “på hylla” idéer eller teknologier, til nye selskaper. Dermed kan man få økende inntekter fra andre firma som bruker, kjøper eller lisensierer idéer eller teknologi, noe som også inkluderer kommersialisering av virksomheter som opererer i “nye” markeder (Chesbrough, et. al, 2006; Enkel, et. al, 2009).

Coupled prosesser

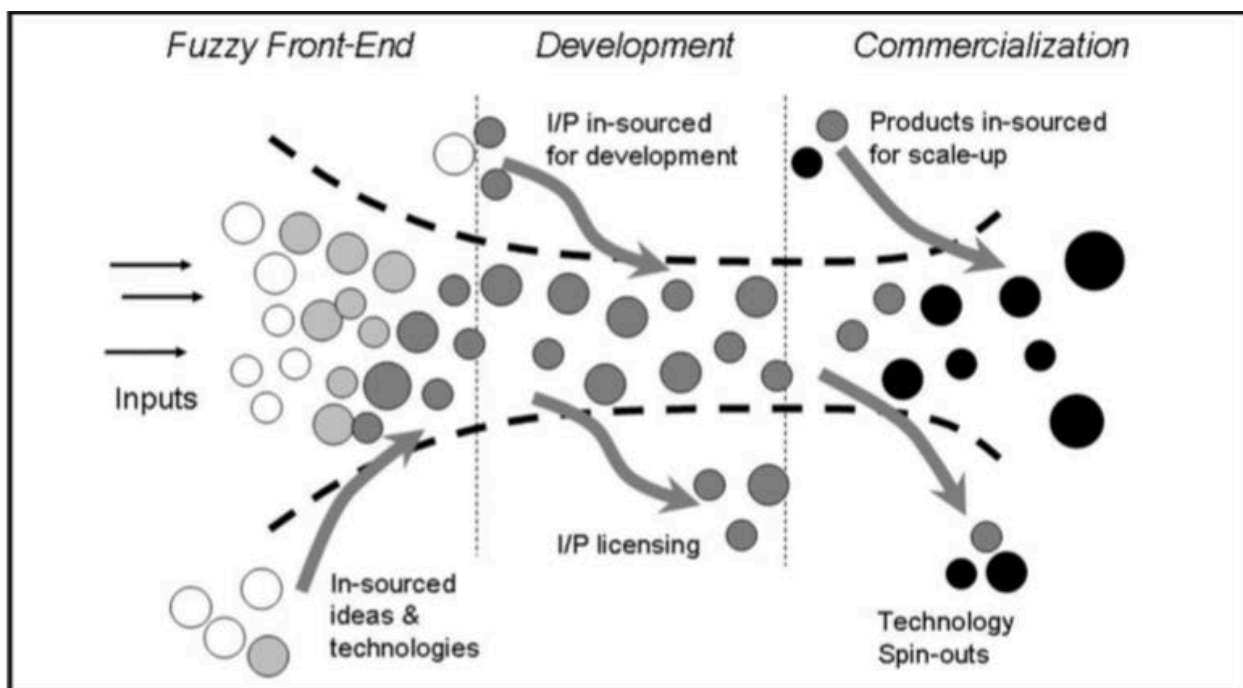
Coupled prosesser, eller co-prosesser referer til samskaping mellom komplementære partnere gjennom allianser, samarbeid og joint ventures, der det å gi og ta er avgjørende for suksess. Virksomheter som benytter denne strategien kombinerer gjerne både outside-in og inside-out for å sammen utvikle og kommersialisere innovasjon (Enkel, et. al, 2009).

2.4.4. Åpen innovasjonsmodell

Når man sammenligner den lukkede, tradisjonelle innovasjonsmodellen som for eksempel Stage-gate modellen med den åpne innovasjonsmodellen, er det en rekke ulikheter som skiller seg ut. I den tradisjonelle modellen for utvikling og innovasjon kom input både fra interne og

eksterne kilder, som for eksempel fra kunder, markedet osv. Denne informasjonen ble mer eller mindre gitt direkte til forskning og utviklingsavdelingen som deretter skulle finne opp og skape ny teknologi eller tjenester. Dette kunne skje enten med en gang eller på et senere tidspunkt. Dermed ble fokuset på intern utvikling av teknologier og tjenester, kommersialisert av virksomheten selv. Innovasjoner som ikke ble brukt ble lagt på hylla til en eventuell senere anledning. I den åpne innovasjonsmodellen vil dette håndteres ganske ulikt. Virksomheter som benytter den åpne innovasjonsmodellen vil både se “outside-in” og “inside-out” og vil med det skape og realisere mye mer verdi på tvers av alle de store utviklingstrinnene i en ny-produktutviklingsprosess. Helt fra front enden på prosessen, gjennom utvikling, testing og til slutt, til lanserings og kommersialiserings stadiet (Cooper & Edgett, 2006; Nesse, 2010; Docherty, 2006).

Docherty (2006) mener det kan være nyttig å se for seg en modell for åpen innovasjon som tre nøkkel-prosessfaser i verdikjeden, “fuzzy front end”, utvikling og kommersialisering. I figur 2.3 viser vi hans modell for åpen innovasjon, som illustrerer en mer dynamisk og mindre lineær tilnærming til innovasjon. I vår oppgave har hovedfokus handlet om det som skjer i første fase - “fuzzy front-end”, knyttet til innhenting av idéer utenfra. De to neste fasene er imidlertid også berørt da det er en naturlig del av de prosjektene vi har undersøkt.



Figur 2.1: Åpen innovasjon

Kilde: Docherty, M. Venture2 Inc. (med konsepter fra Henry Chesbroughs bok; Open Innovation: The new Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, 2003)

Figur 2.1 illustrerer at virksomhetene ser etter eksterne problemer som må løses i “the fuzzy front end”. “Inputs” representerer både eksterne og interne problemer, idéer og teknologier. I tillegg til eksterne kundebehov, vurderes også umøtte behov fra andre kilder. Virksomheten bruker oppfinnere, startups og annen tilgjengelig teknologi i tillegg til sine interne forskning og utviklingsavdelinger som en basis for både intern og delt utvikling (Docherty, 2006). Den midterste fasen i figur 2.1 illustrerer utviklingsfasen og inkluderer søk etter eksterne kilder for intellektuell eiendom og teknologiske løsninger. Etablerte virksomheter i utviklingsfasen kan kreve eksterne innovasjoner som allerede er produktifisert eller til og med kommersialisert, men tilbyr muligheten til å utvikle nye generasjoner av teknologien for oppskalering. I denne fasen kan virksomhetene også “spinne ut” (spin-out) teknologi og intellektuell eiendom, som opprinnelig er internt utviklet, men som nå er bestemt at skal holdes utenfor kjernevirksomheten, slik at andre på utsiden av virksomheten utvikler og kommersialiserer den (Docherty, 2006; Nesse 2010). Slike spin-outs kan eksempelvis gjelde nye produkter eller tjenester som ikke passer inn med resten av virksomheten, men der man kan lisensiere ut rettighetene til produktet eller tjenesten til noen andre som kan selge eller drive den. Helt til høyre i figur 2.1 illustreres det at åpen innovasjon også gjelder for kommersialiseringsfasen. Spin-outs og allerede kommersialiserte teknologier kan skape ny verdi på et annet sted. Dette krever allerede kommersialiserte produktlinjer eller virksomheter som kan gi umiddelbare kilder til ny vekst for virksomheten. Dette gjelder eksempelvis produkter som tas inn i kommersialiseringsfasen for en oppskalering, i tillegg til at idéer fra virksomhetens selges ut (Docherty, 2006).

I vår oppgave har vi fokus på hvordan offentlige organisasjoner kan implementere en åpen innovasjonsprosess med hovedfokus på “outside-in”, hvordan utnytte idéer “utenfor”, for å få innbyggerne i samfunnet til å bidra i større grad. Det er mange måter en bedrift kan benytte åpen innovasjon. Vi har valgt å se nærmere på hvordan crowdsourcing som verktøy kan benyttes i en åpen innovasjon og utviklingsprosess i kommunal sektor. Vi vil derfor belyse temaet crowdsourcing nærmere i neste avsnitt.

2.5 Crowdsourcing

Åpen innovasjon er en samling av ulike tilnærminger som alle har til formål å generere innovasjoner og forbedre den generelle innovasjonsaktiviteten til en organisasjon. Konsepter som crowdsourcing og konkurranser, brukes som spesifikke teknikker innenfor en åpen innovasjonsstrategi som har til formål å oppnå økt innovasjon. Vi vil likevel presisere at crowdsourcing og konkurranser er teknikker som ikke er begrenset til åpen innovasjon (Mergel, et. al, 2014).

Brabham (2008) beskriver crowdsourcing som en modell som samler talent og utnytter oppfinnsomheten, samtidig som den reduserer kostnader og tidsbruk som tidligere var nødvendig for å løse problemer, ved bruk av internettets teknologi som en kreativ modus for brukeraktivitet. En kan altså si at crowdsourcing handler om å utnytte den kollektive intelligensen av samfunnet for å tjene forretningsmessige mål, og bidra til å forbedre offentlig deltakelse i styring, designe produkter og løse problemer (Brabham, 2013). Chanal & Caron-Fasan (2008) definerer crowdsourcing som åpningen av innovasjonsprosessen til et firma for å integrere mange med spredt kompetanse fra utenfor organisasjonen gjennom nettet (Chanal & Caron-Fasan 2008). Estellés-Arolas et. al. (2012) studie gir følgende definisjon på crowdsourcing:

“Crowdsourcing is a type of participative online activity in which an individual, an institution, a non-profit organization, or company proposes to a group of individuals of varying knowledge, heterogeneity, and number, via a flexible open call, the voluntary undertaking of a task. The undertaking of the task, of variable complexity and modularity, and in which the crowd should participate bringing their work, money, knowledge and/or experience, always entails mutual benefit. The user will receive the satisfaction of a given type of need, be it economic, social recognition, self-esteem, or the development of individual skills, while the crowdsourcer will obtain and utilize to their advantage that what the user has brought to the venture, whose form will depend on the type of activity undertaken.” - Estellés-Arolas, et. al. s.9 (2012)

Videre definerer Estellés-Arolas et. al. (2012) åtte egenskaper til definisjonen som de benytter for å definere om et prosjekt/case er en crowdsourcingsprosess:

- Det er en klart definert folkemengde
- Det finnes en oppgave med et klart mål
- Kompensasjonen som folkemengden mottar er klart definert
- Crowdsourceren er tydelig identifisert
- Kompensasjonen som crowdsourceren skal motta er klart definert
- Det er en deltakende nettprosess
- Det er i varierende grad en åpen samtale
- Det bruker internett

Ifølge Mergel et. al (2014) som viser til Villarroel, (2013) er kanskje det mest kjente eksempelet på crowdsourcing Wikipedia. Dette er basert på frivillighet fra innbyggere til å dele av sin kunnskap på en åpen kunnskapsdelingsplattform. Millioner av frivillige har vært med å bygge et gratis leksikon med over 3,5 millioner artikler på engelsk og oversettelser til flere hundre andre språk. Til sammenligning har det trykte leksikonet “Encyclopedia Britannica” over 4000 ansatte eksperter og redaktører for å kontinuerlig oppdatere papirversjonen av leksikonet. Wikipedia på den andre siden, samler den kollektive kunnskapen gjennom eksperter i samfunnet, der man kan korrigere og oppdatere hverandres oppføringer innen sekunder (Schweik, et. al, 2011).

Vi vil videre benytte vår enkle definisjon på crowdsourcing som en metodikk, der man gir en oppgave til en stor gruppe mennesker eller befolkningen for å motta innspill, ideer eller informasjon fra personer utenfor organisasjonens grenser, vanligvis gjennom internett.

Hvordan og hvorfor bruke crowdsourcing

Tidligere har idegenerering til nye produkter og tjenester vært en oppgave forbeholdt markedsførere, ingeniører og designere. I nyere tid har imidlertid brukerne blitt en anerkjent alternativ kilde til nye produkt- og tjenesteideer (Poetz og Schreiers, 2012). Hvordan nye produktideer genereres effektivt er fremdeles et veldig relevant spørsmål som vi enda ikke har funnet svar på ifølge Schulze og Hoegl (2008). Internettbaserte crowdsourcing-plattformer har endret på hvordan bedrifter implementerer åpen innovasjon, ved at de legger til rette for og tillater nye deltakende problemløsnings- og verdiskapingsprosesser (Koch, et. al, 2011). Brabham (2008) hevder at crowdsourcing er selve grunnlaget for åpen innovasjon, der han beskriver det som et konsept der man kjører en prosess for å søke innspill fra et stort antall

ulike personer ved hjelp av teknologi for å løse problemer som en organisasjon ikke kan løse på egenhånd (Brabham, 2008). Innovasjonsutviklingen har blitt ytterligere forbedret gjennom å ta i bruk internett som et middel for å øke bevisstheten rundt åpne innovasjons kampanjer i tillegg til at det øker tilgangen til og spredningen av informanter fra geografisk spredte eksperter som tidligere ikke var en del av innovasjons-skapnings-prosessen. Dette gir organisasjonene tilgang på et mangfold av ferdigheter, erfaringer og kunnskap (Mergel, et. al, 2014).

Poetz og Schreiers (2012) gjennomførte et studie der de sammenlignet kvaliteten på ideer som ble generert av firmaets fagfolk, mot de som ble generert av brukere i løpet av en idegenereringskonkurranse for et reelt case på forbrukervaremarkedet for babyprodukter. Deres studie viser at crowdsourcingsprosessen genererer mer varierte ideer som skårer høyere på nyhetsverdi og kundefordeler, men noe lavere på gjennomførbarhet enn ideer generert fra bedriftens profesjonelle utviklingsavdeling. Ideene som kom inn gjennom crowdsourcingsprosessen hadde flere og mer nyskapende ideer som ga høyere kunde verdi og en større tetthet mellom de gode ideene enn det utviklingsavdelingen leverer. Fagfolkene er imidlertid bedre på å komme opp med ideer som lett kan utvikles til et produkt i markedet. Den gjennomsnittlige skåren for gjennomførbarhet blant bidragene fra crowdsourcingsprosessen var likevel så høy at ideene var gjennomførbare innenfor en rimelig tidsramme. Disse funnene er ganske motstridende til annen litteratur som mener at crowdsourcing anvendes best for å supplementere arbeidet til firmaets fagfolk. Funnene til Poetz og Schreier tyder på at en "optimal" tilnærming i praksis, i mange tilfeller kan være en kombinasjon av begge ytterpunktene, eksempelvis gjennom faglig samarbeid med involvering av brukere på en eller annen måte. Studien rettferdiggjør imidlertid en mer aktiv involvering av brukere i idegenerering.

Til nå har vi sett på eksisterende litteratur om åpen innovasjon og crowdsourcing som metode. Denne litteraturen viser at en åpen innovasjonsmodell kan bidra til å øke en virksomhets kunnskapsbase om sine omgivelser og slik skape økt verdi for sine brukere. Det kan videre forstås at virksomheter som benytter crowdsourcingsprosesser får inn et større antall og mer varierte idéer til sine problemstillinger/utfordringer, som gir løsninger som skårer høyere på kunde verdi kontra mer tradisjonelle metoder.

Det foreligger begrenset med litteratur om åpen innovasjon og crowdsourcing som emne i offentlig sektor. For å synliggjøre forskjellen mellom åpen innovasjon og crowdsourcing i privat og offentlig sektor vil vi se nærmere på disse temaene i en offentlig kontekst. Til å begynne med trekker vi frem åpen innovasjon i offentlig sektor der vi går nærmere inn på betydningen av en god innovasjonskultur.

2.6 Åpen innovasjon i offentlig sektor

Bommert (2010) hevder at det er behov for samarbeidende innovasjon i offentlig sektor fordi det gir muligheter for å løse umøtte utfordringer som byråkratiske eller lukkede former for innovasjon i offentlig sektor ikke kan tilby. Dette støttes av Mergel & Desouza (2013), som mener det offentlige kan bruke åpen innovasjon som et verktøy for å øke bevisstheten om sin misjon og verdi i samfunnet ved å eksempelvis skape konkurranser som engasjerer publikum gjennom sosiale utfordringer og muligheter. I stedet for å fokusere på intern forskning og utvikling kan man gjennom en åpen innovasjonsmodell endre sin strategi mot ”koble til og utvikle” for å sikre bedre utnyttelse av eksterne aktører og ideer. Dette åpner opp for et bredt spekter av kilder til innovative ideer (Huston & Sakkab, 2006). Idegenerering styrkes av en åpen innovasjonstilnærming som følge av at det offentlige kan benytte et bredt spekter av både lokal og global kunnskap, kreativitet og ekspertise for å finne bedre løsninger på komplekse og umøtte behov (Fung, 2008).

Lee, et. al, (2013) fant gjennom sine undersøkelser for utvikling av såkalte smarte byer, at effektive og bærekraftige “smart-cities”, vokser frem som et resultat av en dynamisk prosess, der både offentlige og private aktører koordinerer sine aktiviteter på en åpen innovasjonsplattform. For å lykkes med dette bør det være en god kultur for innovasjon.

2.6.1 Innovasjonskultur

Innovasjonskultur kan sees som en del av organisasjonskulturen. En vanlig måte å beskrive organisasjonskultur på kan være “den måten vi gjør ting på her” (Lundy & Cowling, 1996). En kan si at organisasjonskulturen er manifestert i de typiske karakteristikkenes av en organisasjon, og refererer dermed til noen grunnleggende forutsetninger som har fungert så godt tidligere at de nå sees som gyldige i organisasjonen som helhet (Martins & Terblanche,

2003). Basert på litteraturen ovenfor vil vi definere organisasjonskultur som dypt forankrede, ofte ubevisste verdier og oppfatninger som deles av mennesker i en organisasjon.

Organisasjonskulturen virker å være en kritisk suksessfaktor for enhver organisasjon. I følge Jaskyte og Dressler (2005), som viser til Nemeth (1997), bruker de fleste organisasjoner organisasjonskultur som et middel for sosial kontroll, i stedet for å promotere innovasjon. Disse organisasjonene verdsetter deltagende ansatte og samarbeid, vektlegger tydelige mål og gjenkjenner belønningssystemer og feedback. Dette bidrar til å utvikle de ansattes lojalitet og engasjement men fremmer ikke nødvendigvis innovasjon. Vellykkede organisasjoner klarer å absorbere innovasjon inn i organisasjonskulturen og i sine ledelsesprosesser (Syrett & Lammiman, 1997; Tushman & O'Reilly, 1997).

En kultur som støtter kreativitet, oppfordrer til innovative måter å presentere problemer og finne løsninger på, ser kreativitet som både ønskelig og normalt og favoriserer innovatører som eksempler til etterfølgelse (Lock & Kirkpatrick, 1995). Vi vil definere innovasjonskultur på en lettfattelig måte, som en organisasjonskultur som stimulerer til kreativitet og innovasjon.

2.6.2 Innovasjonskultur i offentlig sektor

Grunnlaget for innovasjon ligger i utviklingen av et kreativt miljø (Gotvassli, 2008).

Jaskyte & Dressler (2008) gjennomførte en studie for å undersøke forholdet mellom organisasjonskultur og organisasjonell innovativitet i et utvalg av non-profit human service organisasjoner. Deres resultater viste i likhet med Nemeth (1997) at en sterk delt organisasjonskultur knyttet til verdier som, stabilitet, sikkerhet, lav grad av konflikter, forutsigbarhet, regelstyrt, teamorientering og samarbeid, ikke er hensiktsmessig for å fostre innovasjon. I deres utvalg var de innovative organisasjonene de som hadde lav grad av kulturell konsensus og hadde verdier som vilje til eksperimentering, rask å utnytte muligheter og høy toleranse for risiko.

Lee, et. al (2012) utførte en studie for å undersøke offentlig sektors praksis i forhold til åpen innovasjon i USA, Australia og Singapore var de første som innførte en åpen innovasjonspolitikk nasjonalt. Deres forskning viste at en åpen innovasjonspolitikk på nasjonalt nivå kan bidra til å skape et gunstig innovasjonsklima. De viser også til at flere ulike

prosjekter i disse landene, særlig de knyttet til online-plattformer, ble lansert under politiske initiativer som dette. Deres resultater kan også sees på et kommunalt nivå, og understreker viktigheten av en god innovasjonskultur. Det kulturelle tankesettet i organisasjonen må endres fra “Not invented here” til “proudly found elsewhere” (Anthony, et. al, 2008). I innovasjonsmeldingen (Stortingsmelding nr. 7 (2008-2009)) påpekes det at det er et lederansvar å legge til rette for en innovasjonskultur i offentlig sektor. For å skape en god innovasjonskultur kreves et godt medarbeiderskap, noe som igjen krever god ledelse. Lokale ledere må utvide sin liste over oppgaver og ta roller som tilrettelegger, støttespiller, samarbeidspartner, og dermed styrke innbyggernes involvering (Bassler et. al, 2008).

Effektivisering av tjenester levert av offentlig sektor og ønsket om mer innovasjon i offentlig sektor kan imidlertid sies å være inkonsekvante, ettersom innovasjon krever en høy terskel for prøving og feiling og eksperimentering mens ønsket om effektivitet fremmer det motsatte, nemlig risikoavers og intoleranse for eksperimentering (Potts, 2009). Dersom det skal legges til rette for mer innovasjon i offentlig sektor, trengs en kulturendring der det gis mer rom for eksperimentering. Man må da akseptere at feil er en naturlig konsekvens av eksperimentering, men at det samtidig er viktig lærdom og slik bidrar med noe positivt. Potts (2009) hevder at effektivitetsmålene presser ut innovasjonsmålene og slik forklarer underskuddet på innovasjon i offentlig sektor. I et system styrt av fokus på offentlig ansvarlighet som skal oppnå effektivitet og innovasjon, vil du få enten innovasjon eller effektivitet, ikke begge deler (Potts, 2009). Kanskje bør man se effektivitet i de offentlige tjenestene som et resultat av innovasjon, selv om selve prosessen med å jobbe frem nye innovative løsninger kan være tidkrevende og kostbare.

Ovenfor har vi presentert litteratur som viser at det offentlige kan bruke åpen innovasjon som en metode for å øke bevisstheten om sin misjon og verdi i samfunnet til sine innbyggere. Videre blir organisasjonskulturen presentert som en kritisk suksessfaktor og det hevdes at et kreativt miljø danner grunnlaget for innovasjon. Innovative organisasjoner viser seg å være de som har lav grad av kulturell konsensus og verdier som vilje til eksperimentering, raskt å utnytte muligheter og høy toleranse for risiko. Ledere spiller en viktig rolle i utviklingen av en innovativ organisasjonskultur og må utvide sin liste over oppgaver. De må ta roller som tilrettelegger, støttespiller og samarbeidspartner når det gjelder innovasjon, og slik styrke innbyggernes involvering. For å suksessfullt implementere en åpen innovasjonsstrategi må det

kulturelle tankesettet i organisasjonen endres fra at det ikke er skapt av organisasjonen selv til at de er stolt av å ha funnet det et annet sted.

Til slutt vil vi si noe om bruk av crowdsourcing i offentlig sektor og innbyggerinvolvering.

2.7 Crowdsourcing i offentlig sektor

Forskningen og diskusjonen om åpen innovasjon har nesten ikke berørt offentlig sektor.

Innbyggerinvolvering i offentlig innovasjon etterspørres i større og større grad, men offentlige myndigheter er fortsatt nølende med å implementere slike metoder (Thapa et. al, 2015). Det offentlige bruker internett mer og mer for å skape mer åpenhet, ansvarliggjøring og en offentlig brukerinvolvering. I tillegg sees en økende interesse for innovative nettbaserte problemløsningsmodeller for å tjene til beste for samfunnet. En av disse problemløsningsmodellene, crowdsourcingsmodellen, utnytter den kollektive intelligensen i nettbaserte samfunn for spesifikke formål (Brabham, 2013). Mergel og Desouza (2013), skriver at de fleste offentlige ledere som har gjennomført crowdsourcing har mottatt verdifulle bidrag til sine utfordringer. Innspillene de har mottatt gjennom crowdsourcingen har hjulpet dem å se utfordringer klarere og utvikle dypere innsikt i disse utfordringene. Studier viser at crowdsourcing kan generere stor interesse blant innbyggerne og kan tjene som kilde til nye produkter og tjenester av høy kvalitet (Koch, et. al, 2011). Bassler et. al (2008) mener at bruk av crowdsourcing som verktøy kan resultere i partnerskap som nesten alltid er sunt for et samfunn.

Designprinsipper fra åpne innovasjonsprosjekter i privat sektor kan imidlertid ikke brukes direkte i offentlig sammenheng, men må justeres og suppleres (Koch, et. al, 2011). Mergel et. al (2014), gjorde en analyse av 200 crowdsourcingskonkurranser på challenge.gov, som er en del av “Open Government Initiative’s” instrument kalt “utfordringer og premier”. Denne ble introdusert av Det hvite hus basert på eksisterende erfaringer og praksis i bedriftssektoren. Gjennom sitt studie indikerer de at overføringen av en praksis som benyttes i privat sektor til offentlig sektor må tilpasses de juridiske og lovgivningsmessige begrensninger som gjelder for offentlige organisasjoner. I privat sektor er åpen innovasjon og crowdsourcing et verktøy designet for å flytte organisasjoner inn i nye markedssegmenter, re-designe deres forretningsmodeller for å hjelpe dem å overleve i et høyt konkurrerende marked, i tillegg til å tilpasse seg endrede interessent-behov og beholde og vinne kunder. Dermed kan man si at

crowdsourcing kun bidrar til inkrementelle endringer eller mindre “tvister” i deres eksisterende produkter eller tjenester (Mergel et. al, 2014).

Deres studier viser videre at de fleste offentlige organisasjoner bruker crowdsourcing til informasjons- og utdanningsformål. Det hjelper dem med å nå målgrupper som kanskje ikke er oppmerksomme på tjenestene i utgangspunktet, og deretter kan man forbedre selve tjenesteleveransen. De fleste bruker ikke crowdsourcing som en metode for å løse komplekse problemstillinger, men til de prosjektene som er enkle å outsource og implementere. Det offentlige bruker crowdsourcing for å identifisere og måle preferanser til borgerne. Gjennom å bruke nettsider for crowdsourcing, når man store deler av innbyggerne som man kanskje ikke ville nådd ellers. Slik får en informert og gitt dem kunnskap om en planlagt endring. Konkurranser kan brukes som et middel for å samle innspill i alle fasene av en politisk endring eller et prosjekt (Mergel et. al, 2014).

2.7.1 Innbyggerinvolvering

Det hevdes at borgere av et fellesskap blir engasjerte når de får spille en effektiv rolle i beslutningsprosessen. Det betyr at de er aktivt involvert i å definere problemene, identifisere løsninger og utvikle prioriteringer for handling og ressurser. Denne endringen krever at det offentlige slipper noe av den tradisjonelle makten og stoler på at borgerne kan og vil engasjere seg effektivt i problemene, dersom de gis muligheten (Bassler et.al, 2008).

Bassler et. al. (2008) skriver at en prosess som engasjerer innbyggerne øker sannsynligheten for at prosjektet eller løsningen blir bredt akseptert. Det hevdes også at det kan skape mer effektive løsninger, bidra til å øke innbyggernes kunnskap og ferdigheter i problemløsning og deres forståelse av problemene. I tillegg vil det styrke og integrere innbyggere med ulike bakgrunner og gi innblikk i andre perspektiver slik at man kan finne felles løsninger til det beste for alle, samt skape nettverk og bygge tillit mellom innbyggerne og kommunen. Det å få alle brikkene på plass for å få innbyggerne involvert og gjøre sine erfaringer positive kan imidlertid være krevende og ta betydelig med tid og ressurser. Det innebærer i tillegg en betydelig organisatorisk risiko (Bassler et. al, 2008).

Thapa, et. al, (2015) trekker fram pensjonisters engasjement i innovasjon som en uløst utfordring. Med flere tiårs erfaring og mye fritid, hevder de at eldre borgere er den mest attraktive målgruppen for innbyggernes engasjement når det gjelder innovasjon. Likevel viser

deres studie at denne gruppen knapt beveges av motiveringsfaktorene som er forbundet med crowdsourcing eller økonomiske fordeler. Hvis det offentlige ønsker å frigjøre det fulle potensialet for innbyggernes engasjement i innovasjon, må de ifølge Thapa, et. al, (2015) finne måter å mobilisere de eldre på.

2.7.2 Motivasjon til å delta

Brabham (2012) mener det er viktig å forstå hvordan og hvorfor mennesker motiveres til å delta på aktiviteter som crowdsourcing, der man benytter internett for å delta i offentlige brukerinvolveringsaktiviteter. Dette for at man skal kunne utvikle nye og bedre verktøy for at det offentlige gode skal fortsette å gå fremover og avdekke internetts potensiale for offentlige anliggender (Brabham (2012)).

Thapa, et. al, (2015) hevder at det offentlige oppfatter det som om at det er kompetanseproblemer, i form av et manglende samspill mellom innbyggernes kompetanse og problemstillingen eller oppgavens kompleksitet. I tillegg hevdes det at det offentlige er usikre på innbyggernes motivasjon til å delta i en crowdsourcingsprosess. En undersøkelse gjennomført av Wijnhoven, et. al (2015), indikerer at åpne offentlige prosjekter med lavere ambisjoner fører til mer deltakelse enn mer ambisiøse prosjekter. Thapa, et. al, (2015) sine funn viser at medborgere med relevant kompetanse er mer motiverte til å samarbeide om komplekse utfordringer innen sitt kompetanseområde. Økonomiske belønninger virker generelt som insentiver, men er ikke alltid nødvendige da innbyggerne motiveres av ulike faktorer. Wijnhoven, et. al, (2015) viser at innbyggernes motivasjon for å delta i crowdsourcingsprosesser varierer avhengig av oppgaven, men det at det er morsomt å delta er en viktig faktor for at innbyggerne skal bidra med innspill. Deres funn viser at hovedfaktorene for å ikke bidra i crowdsourcing- og innovasjonsprosjekter, er at slike prosjekter blir sett på som for kompliserte, og folk tror at de ikke har kunnskap til å bidra på en meningsfull måte. Den viktigste grunnen til at innbyggerne ikke engasjerer seg, er troen på at deres ideer ikke blir tatt i bruk på riktig måte.

Brabham (2012) gjennomførte et studie av “the Next Stop Design project”, et prosjekt som ble støttet av det offentlige, der crowdsourcing ble brukt som et online brukermedvirkningsverktøy for reiseplanlegging. De intervjuet 23 deltagere i prosjektet om deres motivasjon for å delta, og deres funn viser en rekke motivatorer som gikk igjen som viktig for deres deltagelse i prosjektet. Det å bidra i et offentlig samarbeidsprosjekt og få

muligheten til å tilegne seg ny kunnskap og ferdighet ble sett som motiverende og kan sies å være både indre og ytre motivasjonsfaktorer. Å fremme karrieren samt det å bli anerkjent av andre ble sett som viktige ytre motivasjonsfaktorer fordi handlinger for å nå dette behovet, kunne føre deltakeren til både økonomisk belønning og berømmelse. Muligheten til å uttrykke seg selv og kunne skape noe annerledes ved bruk av fantasien ble også fremhevet som en motivasjonsfaktor. Dette ble begrunnet i gleden over å kunne være med på å skape noe som andre mennesker har glede av. Det å ha det gøy trekkes også frem som en viktig motivator og at deltakelsen ble sett på mer som underholdning enn jobb (Brabham, 2012).

Litteraturen vi her har gått gjennom viser at offentlige ledere som har gjennomført crowdsourcingsprosesser, har mottatt verdifulle bidrag til sine utfordringer som har hjulpet dem å se utfordringer klarere og utvikle dypere innsikt i disse utfordringene. Videre finner vi at de fleste offentlige organisasjoner bruker crowdsourcing til informasjons- og utdanningsformål og for å nå målgrupper som kanskje ikke har kjennskap til deres prosjekter. Offentlige organisasjoner synes ikke å bruke crowdsourcing som en metode for å løse komplekse problemstillinger, men til de prosjektene som er enkle å outsource og implementere. De ser metoden som et virkemiddel for å identifisere og måle preferanser til borgerne.

Litteraturen om innbyggerinvolvering viser at borgere engasjeres når de får spille en aktiv rolle i beslutningsprosessen. Videre finner vi at flere er villige til å delta i en crowdsourcing dersom problemstillingen er tydelig og ikke for komplisert. At borgerne finner prosessen underholdende og har det gøy viser seg å være en viktig faktor for å delta i crowdsourcingsprosessen. Engasjerte innbyggere er en viktig forutsetning for å få mange deltakere til å delta i crowdsourcingsprosessen. Borgere som deltar i crowdsourcingsprosessen får bedre innsikt i og kunnskap om prosjektet, noe som øker sannsynligheten for at de er positive til prosjektet.

2.8 Forskningsmodell og oppsummering

Gjennom våre undersøkelser av eksisterende litteratur har vi sett på ulike faktorer som kan påvirke anvendelsen av crowdsourcing som et verktøy for åpen innovasjon i en offentlig utviklingsprosess.

Litteraturen viser at en åpen innovasjonsmodell kan bidra til å øke en virksomhets kunnskapsbase om egne omgivelser og på den måten skape økt verdi for sine brukere. I tillegg sees det at virksomheter som benytter crowdsourcingsprosesser får inn et større antall og mer varierte idéer til sine problemstillinger og utfordringer, enn de ville fått gjennom interne utviklingsprosesser. Dette gir ifølge litteraturen løsninger som skårer høyere på kundeverdi kontra de mer tradisjonelle metodene.

Videre viser litteraturen at det offentlige kan bruke åpen innovasjon som metode for å øke bevisstheten om sin misjon og verdi i samfunnet, til sine innbyggere. Organisasjonskulturen blir videre presentert som en kritisk suksessfaktor og det hevdes at et kreativt miljø danner grunnlaget for innovasjon. Innovative organisasjoner viser seg å være de som har lav grad av kulturell konsensus og verdier som vilje til eksperimentering, raskt utnytte muligheter og høy toleranse for risiko. Ledere spiller en viktig rolle i utviklingen av en innovativ organisasjonskultur. De må ta roller som tilrettelegger, støttespiller, og samarbeidspartner i forhold til innovasjon, og på den måten styrke innbyggernes involvering. For at implementeringen av en åpen innovasjonsstrategi skal være vellykket, må det kulturelle tankesettet i organisasjonen endres fra at det ikke er skapt av organisasjonen selv, men at de er stolt av å ha funnet det et annet sted.

Litteraturen viser at offentlige ledere som har gjennomført crowdsourcingsprosesser har mottatt verdifulle bidrag til sine utfordringer, som har hjulpet dem å se utfordringer klarere i tillegg til å utvikle en dypere innsikt i disse utfordringene. Videre finner vi at de fleste offentlige organisasjoner bruker crowdsourcing til informasjons- og utdanningsformål og for å nå målgrupper som kanskje ikke har kjennskap til deres prosjekter. Offentlige organisasjoner virker ikke å bruke crowdsourcing som en metode for å løse komplekse problemstillinger, men til de prosjektene som er enkle å outsource og implementere. De ser metoden som et virkemiddel for å identifisere og måle preferanser til borgerne.

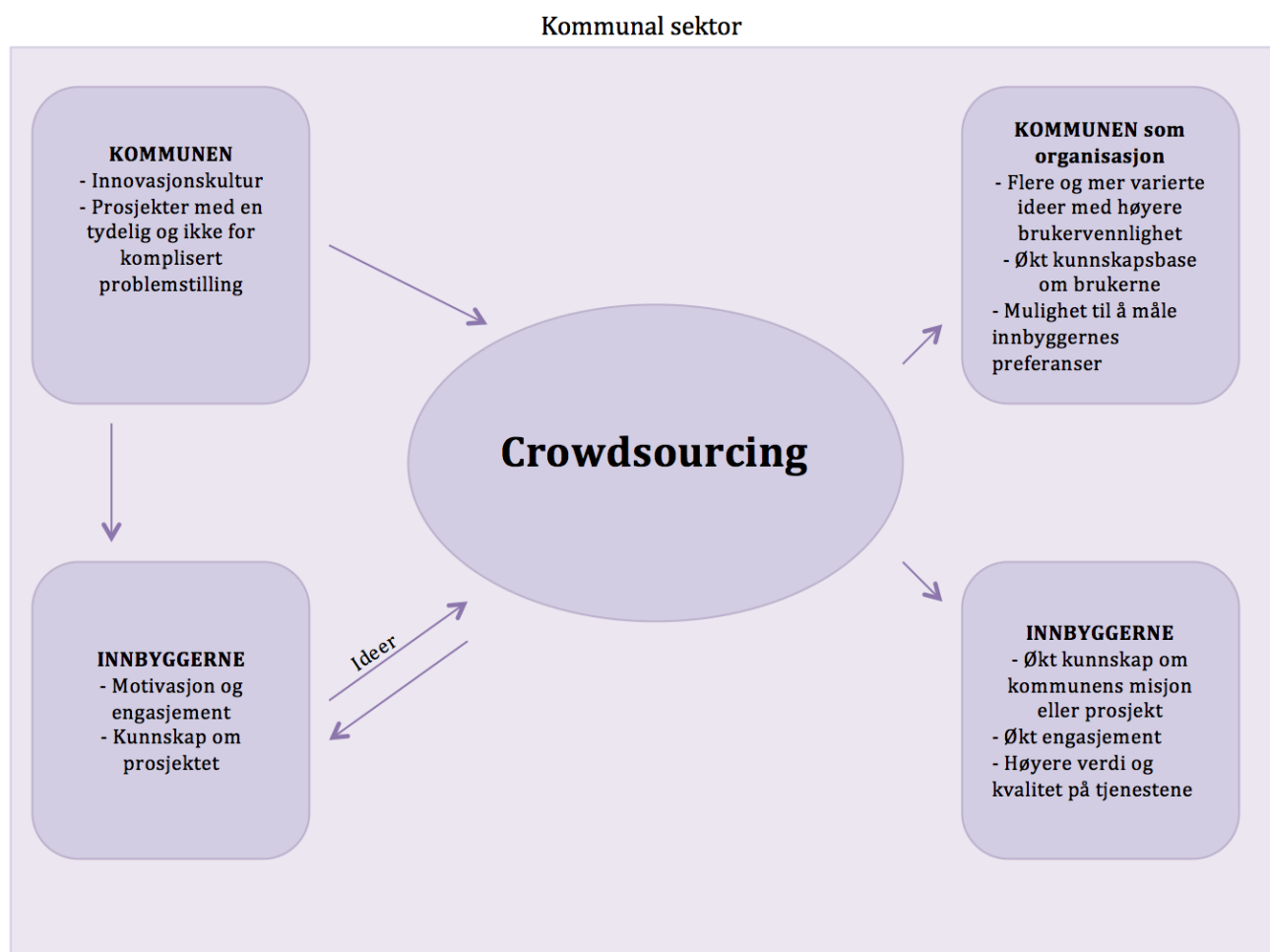
Engasjerte innbyggere er en viktig forutsetning for å få mange deltakere til å delta i en crowdsourcingsprosess. Borgere engasjeres når de får spille en effektiv rolle i beslutningsprosessen, og flere er villige til å delta i en crowdsourcing dersom problemstillingen er tydelig og ikke for komplisert.

I tabell 2.3 nedenfor presenterer vi en sammenfatning av det vi mener er viktige faktorer i en crowdsourcingsprosess basert på litteraturen vi har gått igjennom. Vi har satt et hovedskille mellom input og output der vi har delt mellom hva innbyggerne og kommunen må bidra med og hva en slik prosess vil gi dem.

Befolkningen må bidra med	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasjon og engasjement • Kunnskap
Kommunen må bidra med	<ul style="list-style-type: none"> • Innovativ organisasjonskultur • Prosjekter med en tydelig og ikke for komplisert problemstilling, som også kan være underholdende for innbyggerne.
Crodsourcing gir kommunen	<ul style="list-style-type: none"> • Øker virksomhetens kunnskapsbase om dets brukere • Gir flere og mer varierte ideer med høyere brukervennlighet • Gir kommunen en mulighet til å måle borgernes preferanser
Crodsourcing gir befolkningen	<ul style="list-style-type: none"> • Øker kunnskapen blant innbyggerne om kommunens misjon eller prosjekt, som bidrar til å øke sannsynligheten for at de er positive til prosjektet. • Engasjement • Høyere verdi og kvalitet på tjenestene som følge av muligheten til brukermedvirkning.

Tabell 2.3: Viktige faktorer i en crowdsourcingsprosess basert på litteratur

For å besvare vår problemstilling “*Hvilke faktorer er viktig for å skape en vellykket crowdsourcingsprosess i kommunal sektor?*” har vi utviklet en forskningsmodell basert på litteraturen vi har presentert i vår litteraturstudie. Forskningsmodellen illustrerer i likhet med tabellen ovenfor, de komponentene som ansees som relevante knyttet til bruk av crowdsourcing som et innovasjonsverktøy i kommunal sektor.



Figur 2.2: Crowdsourcing i kommunal sektor

Som modell 2.2 viser, er man avhengig av to hovedinputs for å ha en crowdsourcing. Det er innbyggerne og organisasjonen, som i vårt tilfelle er kommunen. Innbyggerne bidrar med idéer, innspill, og kunnskap som man kanskje ikke har innad i kommunen som organisasjon, og deres motivasjon for å delta beskrives i litteraturen som en viktig faktor. Engasjerte innbyggere er en viktig forutsetning for å få mange til å delta i crowdsourcingsprosessen. Blant annet blir det påpekt som viktig at borgerne finner prosessen underholdene og har det gøy. Litteraturen påpeker også at dersom problemstillingen er tydelig og enkel vil det bidra til at flere er villige til å delta. Det er imidlertid kommunens oppgave å levere en problemstilling som tilfredsstiller disse forutsetningene, for å skape motivasjon hos innbyggerne til å delta. En innovativ organisasjonskultur fremheves i litteraturen og beskrives som en kritisk suksessfaktor. Det er viktig at innovasjonskulturen er sterkt forankret hos sentrale personer i offentlig sektor som kan sette innovasjon på agendaen, og at de videre legger til rette for innovasjon. Positive og åpne holdninger til innovasjon bør komme ovenfra og være

gjennomgående i hele organisasjonen. Den åpne modellen bør være allment akseptert, og tankesettet bør endres fra “not invented here” til “proudly found elsewhere”.

En crowdsourcingsprosess i offentlig sektor vil gi samfunnet høyere verdi på de tjenestene og tilbudene som tilbys, fordi de som brukere får bidra å medvirke i prosessen. I tillegg vil innbyggernes kunnskap om kommunens prosjekt eller misjon øke, noe som kan bidra til at flere borgere har en positiv innstilling til prosjektet. Ikke minst vil man kunne skape et engasjement blant innbyggerne ved at de får muligheten til å delta, noe som i seg selv er en viktig faktor for et vellykket crowdsourcingsprosjekt.

Litteraturen viser at kommunen på sin side vil få inn flere og mer varierte idéer enn de antagelig ville fått ved en tradisjonell innovasjons- og utviklingsprosess. At befolkningen deltar i prosessen vil bidra til å øke kommunens kunnskapsbase om egne innbyggere. Dette gir kommunen muligheten til å måle innbyggernes preferanser og gjøre at de kan tilby det som faktisk ønskes av samfunnet.

I vår analyse vil vi se på hvorvidt faktorene vi har funnet frem til i vår forskningsmodell passer overens med det datamaterialet vi har samlet inn gjennom våre case og våre informanter. Før vi kommer så langt vil beskrive metoden vi har valgt for vår oppgave i kapittel 3.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for valg av metode og presentere en oversikt over relevante begreper i metoden. Tilslutt vil vi evaluere metodene vi har brukt og vurdere oppgavens kvalitet.

3.1 Valg av metode

Metode er en fremgangsmåte for å samle inn empiri, og kan generelt beskrives som “en systematisk måte å undersøke virkeligheten på” (Halvorsen 1993: 15). Metode handler om innsamling, organisering, analyse og tolkning av data på en systematisk måte slik at resultatene kan etterprøves (Hellevik 1991). Hensikten er å skape en sammenheng mellom de ulike delene av oppgaven og gi leseren innsikt i hvordan prosessen har vært.

Det finnes flere ulike forskningsmetoder, men en kan trekke et hovedskille mellom kvalitativ og kvantitativ metode. I kvantitativ forskning forsøker man å samle informasjon som kan uttrykkes i form av tall, mens kvalitativ metode i stor grad omhandler data som uttrykkes gjennom ord og brukes for å forstå hvordan mennesker tolker virkeligheten (Easterby-Smith et. al 2008; Jacobsen, 2000).

Med bakgrunn i vår problemstilling “*hvilke faktorer er viktig for å skape en vellykket crowdsourcingsprosess i kommunal sektor?*”, har vi valgt å bruke en kvalitativ tilnærming i vår masteroppgave. Dette så vi som naturlig fordi vi hadde behov for å innhente detaljert informasjon om prosessene som har blitt utført i forhold til kommunal crowdsourcing så langt. Kvalitative data foreligger i form av tekster, lyd og bilder, og kalles for myke data. Innsamling av kvalitative data kan utføres på to forskjellige måter, enten gjennom observasjon eller intervju og metoden beskrives som fleksibel og gjør det mulig å få fyldige og detaljerte beskrivelser (Johannessen, et. al, 2011).

Kvalitativ metode vil bidra til å øke forståelsen om emnet gjennom individuelle og kontekstavhengige fortolkninger av virkeligheten (Ryen 2002). Det handler om å forsøke å forstå og tolke det fenomenet man forsker på, og ved å benytte denne metoden på vårt forskningsspørsmål hadde vi mulighet til å få mest mulig informasjon ut av våre informanter, gjennom deres meninger og opplevelser (Johannessen et. al, 2011). For å danne et godt bilde av fenomenet har vi derfor valgt å utføre flere intervjuer i stedet for å bruke kvantitative spørreundersøkelser.

3.2 Forskningsdesign

I en tidlig fase av forskningsprosessen er det vanlig å fastsette hvem og hva som skal undersøkes, hvordan undersøkelsen skal gjennomføres og hvordan den skal gi svar på de sentrale forskningsspørsmålene (Estarby-Smith, et. al, 2013). Dette karakteriseres som forskningsdesign i metodelæren, og omfatter alt som knytter seg til undersøkelsen (Johannessen, et. al, 2011). Yin (2014), definerer forskningsdesign som “*en logisk plan å komme fra her til der*”. Spørsmålene representerer “her”, mens svarene representerer “der”.

Vi fant at casedesign var forskningsdesignet som passet best for vår oppgave. Et casestudie omhandler kun ett eller noen få tilfeller, og idealet er ofte å presentere en helhetlig analyse som står på egne bein, ved å gå i dybden på en eller noen få case. En ser selve caset som en kompleks helhet, der mange underenheter og deres forhold til hverandre pensles ut (Esterby-Smith et. al, 2015). Vi har valgt casedesign som forskningsdesign som følge av at problemstillingen vår er rettet mot en hovedobservasjonsenhet, “Fra Bodø til verden”, og kun et par tilleggs case; Drømmebanken og Bodø kommunes crowdsourcingsprosjekt. Vi ønsker å få detaljert og nøyaktig informasjon vedrørende våre case, noe vi vil tilstrebe gjennom intervjuer med informanter fra de ulike casene. Vi tar utgangspunkt i eksisterende litteratur og intervjuer og vil tolke funnene vi gjør opp mot litteraturen som finnes om emnet per i dag (Johannessen et. al, 2011; Yin, 2007).

3.3 Kvalitativ metode

3.3.1 Utvelgelsesstrategi

I en kvalitativ studie blir utvelgelsen av informanter gjort på bakgrunn av hvem man mener har den mest relevante og riktige dataen til sitt studie, og kalles en strategisk utvelgelse (Johannessen, et. al, 2011; Yin 2011). Det vil si at informantene er valgt ut på forhånd på bakgrunn av de kriteriene vi har satt. Ved å gjøre det slik vil vi få den informasjonen, som er mest relevant for vår problemstilling.

Vår hovedcase omhandler Bodø kommune og prosessen rundt “Fra Bodø til verden”, som kan sies å være i en tidlig fase når det kommer til gjennomføringen og implementeringen av crowdsourcingen. Prosessen knyttet til dette prosjektet var noe som opptok vår interesse og vi fant at det var gjort lite forskning knyttet til dette området og ønsket å finne ut mer. Vi kom

fram til de utvalgte casene på bakgrunn av tidligere kjennskap til prosjektene og gjennom tips fra veiledere. Vi fant caset Drømmebanken interessant som følge av at det handler om en lignende prosess, men der de var i en annen fase enn i “Fra Bodø til verden”. De hadde kommet lengre i prosessen og vi kunne se på deres erfaringer for å få inspirasjon til hvordan man eventuelt kan forbedre en crowdsourcingsprosess. Underveis i arbeidet med oppgaven ble vi oppmerksomme på en crowdsourcingskampanje fra Bodø kommune. Vår hovedcase er et samarbeidsprosjekt mellom privat og offentlig sektor, og som følge av at kampanjen vi oppdaget på starten av året var rent offentlig styrt, ønsket vi å se nærmere på den også. Selv om dette også er et prosjekt i tidlig fase ville det være interessant for å trekke sammenligninger og hjelpe oss i arbeidet med å finne de faktorene som er viktige for å gi en vellykket crowdsourcingsprosess.

Videre har vi tatt kontakt med sentrale personer i prosjektene for å få informasjon og oversikt over personer det kunne være aktuelt å intervju. Vi ønsket å komme i kontakt med de som hadde jobbet nært opptil crowdsourcingsprosessen “Fra Bodø til verden”, og som kunne belyse prosessen fra ulike ståsteder for å gi oss fylldig informasjon om prosessen som helhet. I tillegg ønsket vi å komme i kontakt med noen av de som hadde deltatt med innspill til idedugnaden. Gjennom de sentrale personene i prosjektet fikk vi også tilgang til kontaktinformasjon til de som deltok med idéer og kontaktet dem. Videre har vi kontaktet gründer av Drømmebanken for å sammenligne startfasene i disse prosjektene og se på deres erfaringer i håp om å kunne gi noen anbefalinger til andre kommuner som ønsker en større grad av innbyggerdrevet innovasjon. Yin (2014) hevder at det ikke er noen fasit over hvor stort eller lite et utvalg skal være i kvalitativ forskning. Vårt utvalg består av ni informanter der fire av dem deltok i idedugnaden “Fra Bodø til verden”. Disse fire holdes anonyme. Informantene presenteres kort i tabellen under og vi vil gi en mer utdypende presentasjon av både case og informanter i kappittel 4.

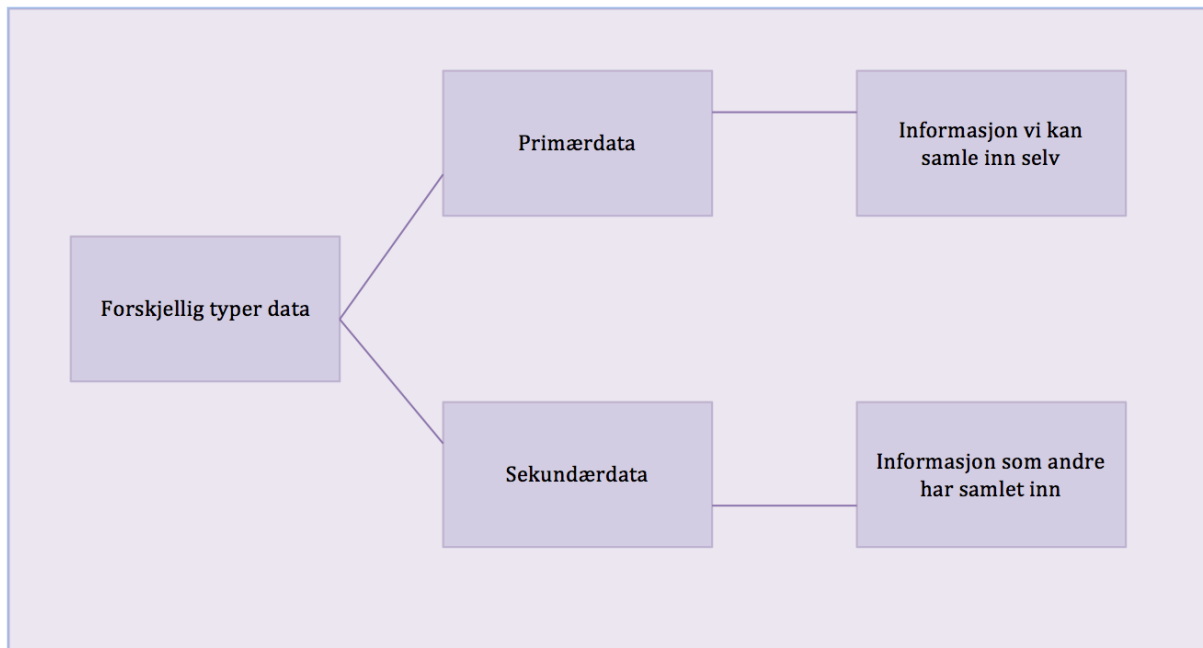
Informant	Case	Rolle	Type Intervju
Tom Steffensen	Fra Bodø til verden	Prosjektleder “Fra Bodø til verden”	Dybdeintervju
Karoline Nilssen	Fra Bodø til verden	Prosjektleder Smart Bodø	Dybdeintervju

Mann (67)	Fra Bodø til verden	Sendte inn idé	Telefonintervju
Mann (41)	Fra Bodø til verden	Sendte inn idé	Telefonintervju
Mann (37)	Fra Bodø til verden	Sendte inn idé	Telefonintervju
Mann (18)	Fra Bodø til verden	Sendte inn idé	Telefonintervju
Rikke Solligård	Drømmebanken	Gründer og ildsjel av Drømmebanken	Telefonintervju
Lise Henriette Rånes	Bodø kommune	Prosjektleder for boligpolitisk plan Bodø kommune	Dybdeintervju
Gøran Raade-Andersen	Bodø kommune	Folkehelsekoordinator	Dybdeintervju

Tabell 3.1: Presentasjon av informanter

3.3.2 Datainnsamling

Gjennom datainnsamling samler man inn de data som er mest relevante og pålitelige ut i fra problemstillingen. Det er vanlig å skille mellom primærdata og sekundærdata ved en oppdeling av datakilder. Primærdata er ny informasjon som samles inn av forskeren, og leder til ny innsikt. Sekundærdata er informasjon som allerede eksisterer i form av tidligere publiseringer, eller elektronisk data (Easterby-Smith et. al, 2015). Figur 3.1 viser en oversikt over skillet mellom de to hovedtyper data, som vi vil beskrive nærmere nedenfor.



Figur 3.1: Forskjellige typer data

3.3.2.1 Sekundærdata

Første del av vår masteroppgave er hovedsakelig basert på sekundærdata. Vi ønsket å finne relevant litteratur for å undersøke tidligere forskning knyttet til åpen innovasjon og crowdsourcing i offentlig sektor, og benyttet i hovedsak databasen Scopus til dette formål. Vi benyttet søkeordene “open innovation in public sector”, og begrenset søket til å gjelde engelskspråklige artikler innen business, management and accounting. Databasen kom da opp med 53 resultater. Vi sorterte og strukturerte søket etter antall siteringer, for å begrense søket til forfattere med mest innflytelse på feltet. I tillegg har vi vurdert artiklene når det gjelder utgivelsestidspunkt, da vi mener at de nyeste også vil være de som er mest relevant for vår oppgave. Vi har også gjort søk i databasen Google Scholar med de samme søkeordene og fikk da nesten 2 millioner treff. Ettersom flere av de samme artiklene kom opp i begge databasene og mulighetene til å avgrense søket til å gjelde relevante artikler var bedre i Scopus, har vi valgt ta utgangspunkt i søket vi gjorde i Scopus og videre sett på relevante artikler fra kildehenvisningene i artiklene. De søkeordene vi har brukt i våre søk kan ha hatt begrensninger på vår masteroppgave da relevante artikler kan ha blitt utelatt.

Vi utvidet etterhvert søkene til å omfatte “crowdsourcing in public sector” og begrenset det til å gjelde engelskspråklige artikler. Vi fikk da opp 20 treff i databasen Scopus. Vi har også mottatt en rekke forskningsartikler av vår veileder som også har blitt brukt i oppgaven.

Opplysningene knyttet til caset vi har brukt, er basert på vårt engasjement knyttet til utviklingsprosjektet. Vi har selv deltatt på de åpne foredragene og har bidratt i workshop der vi jobbet videre med ideene som kom inn under idedugnaden. Mye informasjon er dermed ervervet muntlig og via mail med prosjektlederne.

3.3.2.2 Primærdata

I motsetning til sekundærdata, handler innsamling av primærdata om å samle data som ikke eksisterer fra før, gjennom å gå ut i felten for å finne den informasjonen som er nødvendig for å kunne besvare forskningsspørsmålet. For å innhente primærdata i kvalitativ forskning, er det vanlig å benytte seg av intervju eller observasjon som metode (Johannessen et. al, 2011). Vår datainnsamling ble hovedsakelig gjennomført ved hjelp av kvalitative intervju. Gjennom intervjuer vil oppfatninger, meninger og erfaringer fremkomme på best mulig måte gjennom dialogen i intervjuet. Ved innsamling av data vil det være essensielt å intervju individer som har erfaringer med fenomenet som skal undersøkes (Johannessen et. al, 2011).

Til å begynne med utviklet vi en oversikt over hvilke personer som ville være aktuelle å snakke med i forbindelse med masteroppgaven. Intervjuobjektene ble valgt med bakgrunn i hvem som hadde gode forutsetninger for å besvare spørsmålene våre på best mulig måte. Som følge av vår tilknytning til gründermiljøet i Bodø kjente vi til prosjektet og de som var ansvarlige for det, fra tidligere. Vi kontaktet de ulike informantene både via mail og telefon og fikk svært god respons. De ansvarlige for “Fra Bodø til verden” avtalte vi dybdeintervju med, som ble avholdt på deres arbeidssted. Våre anonyme informanter som deltok med sine idéer i prosjektet, var de som svarte ja til å være informant i en masteroppgave basert på prosjektet “Fra Bodø til verden”. Vi fikk en liste med et tilfeldig utvalg e-postadresser av prosjektleder for “Fra Bodø til verden” over deltakerne og sendte ut forespørsel om å delta. De som svarte ja, avtalte vi tidspunkt med før vi ringte dem og gjennomførte telefonintervju.

Vi fant kontaktinformasjon til gründeren bak Drømmebanken på deres nettsider og avtalte tidspunkt for telefonintervju med henne per e-post. Her ble det valgt telefonintervju som følge av at informanten bor på en annen kant av landet og det lot seg ikke gjøre å få gjennomført ansikt-til-ansikt intervju. Vi kom i kontakt med prosjektleder for boligpolitisk plan i Bodø kommune, og tok kontakt per mail og avtalte tidspunkt for dybdeintervju. Hun kontaktet oss igjen og foreslo å ta et intervju med folkehelsekoordinatoren i Bodø som arbeidet med et verktøy for brukermedvirkning i kommunen. Vi fant dette spennende i forhold til vår

problemstilling og valgte å avtale intervju med folkehelsekoordinatoren også. Begge disse intervjuene ble avholdt samme dag i Bodø kommunes lokaler.

Tilbakemeldingen fra våre informanter er at de finner problemstillingen spennende og ser dette som et emne det er behov for mer informasjon om. Vi har foretatt semistrukturerte dybdeintervjuer med de fleste av våre informanter, for å få en så god og riktig forståelse av prosjektene som mulig. Intervjuene med de fire informantene som sendte inn idé til “Fra Bodø til Verden” ble gjort over telefon. Vi har hatt en god dialog med alle våre hovedinformanter og har hatt muligheten til å kontakte dem for oppfølgingsspørsmål.

Vi beveget oss løst rundt spørsmålene fra en intervjuguide som vi hadde utformet på forhånd i tillegg til at vi åpnet opp for spørsmål som dukket opp underveis. Intervjuguiden gav oss føringer for hvordan intervjuene skulle gjennomføres, men den semistrukturerte tilnærmingen åpnet for at vi kunne stille flere spørsmål underveis. Dette gav oss mer utdypende svar og bedre innsikt i prosjektene. Vi utviklet en hovedmal for intervjuguide til bruk under intervjuene med de ansvarlige for de ulike prosjektene, der vi gjorde tilpasninger underveis. Vi utformet en egen intervjuguide til informantene som kom med idéer til “Fra Bodø til verden”. Intervjuguidene, vedlegg 1, 2 og 3, ble utformet med bakgrunn i litteraturen og forskningsmodellen fra kapittel 2.

Intervjuene, inkludert telefonintervjuene ble tatt opp på bånd, etter godkjenning fra respondentene, for å sikre ordrette uttalelser. Det ble gjort notater i tillegg.

3.3.3 Dataanalyse

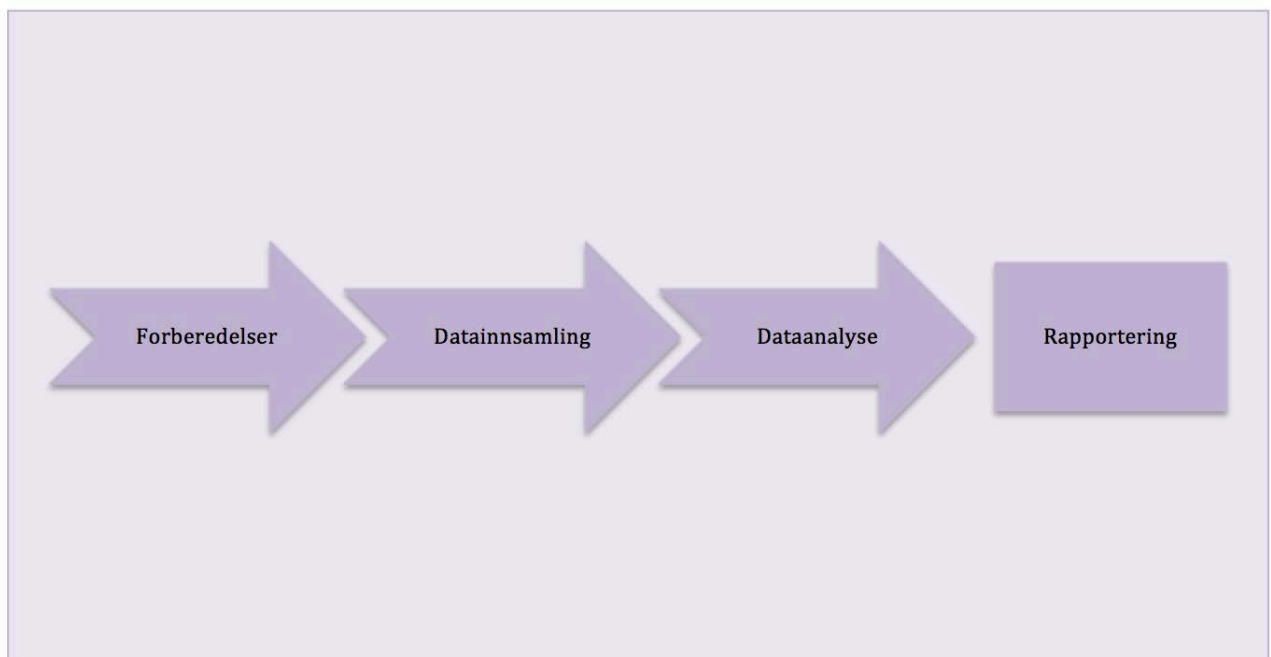
I denne fasen av forskningsprosessen skal data som er samlet inn, analyseres og tolkes.

Analyse av kvalitative data skjer gjennom bearbeidelse av tekst. Enten analysen er kvalitativ eller kvantitativ, består en vesentlig del av samfunnsforskningen av å tolke (Johannessen, et. al, 2011). I figur 3.2 illustrerer vi forskningsprosessen fra man setter i gang med forberedelser til utarbeiding av selve rapporten. Forberedelsene omhandler hovedsakelig undersøkelsen gjort rundt eksisterende litteratur og utforming av intervjuguide.

Intervjuene ble transkribert fortløpende, da transkribering bidrar til å gjøre analyseprosessen lettere ved at man får dataene nedskrevet. Vi satt igjen med store mengder rådata som vi

forsøkte å strukturere opp og markere med ulike koder basert på forskningsmodellen. På den måten ble det enklere å finne frem til de funnene vi mente var relevant for oppgaven.

I siste del av analysen forsøkte vi å se på hvilke koblinger vi kunne gjøre opp mot eksisterende litteratur og forskningsmodellen vi utarbeidet i kapittel 2. Her ønsket vi å undersøke om faktorene som litteraturen hevder er viktige for en vellykket crowdsourcingsprosess også er gjeldende i praksis.



Figur 3.2: Forskningsprosessen

3.3.4 Kritikk av intervju som metode

Å stille kritiske spørsmål vedrørende valg av metode vil være naturlig når vi har valgt intervju som metode. Kvalitativ forskning har fått en del kritikk og det hevdes at denne forskningen ikke møter kriteriene knyttet til validitet, reliabilitet og objektivitet. Vurderingen av forskningen må likevel sees i sammenheng med den konteksten den er utført i. Vi valgte intervju som metode for å øke vår forståelse av de ulike prosjektene og tror ikke at vi hadde fått like god forståelse for alle aspektene knyttet til de ulike prosjektene ved bruk av en annen metode. Når man bruker intervju som metode er det imidlertid viktig at vi som forskere klarer å forholde oss nøytrale og ikke påvirker respondentene. Vi har forsøkt å holde oss lyttende og mottakelig gjennom intervjuene ved hjelp av åpne spørsmål, men har prøvd å rettlede informantene tilbake på rett spor eller gjenta spørsmålene ved behov. At noen av intervjuene

våre ble gjort over telefon kan det også stilles kritiske spørsmål til. Easterby-Smith, et al (2008) råder forskere til å unngå telefonintervju dersom man aldri har møtt informanten tidligere. Dette fordi det gode forholdet og tilliten man oppnår ved å møte informantene ansikt-til-ansikt, kan være fraværende. Vi brukte samme teknikk under telefonintervjuene som under ansikt-til-ansikt intervjuene, og opplevde at vi fikk god kontakt med våre informanter.

3.4 Studiets kvalitet

Når det gjelder kvaliteten av en undersøkelse, er det flere faktorer som spiller inn. Det er viktig å se på oppgavens kvalitet, for å kunne minimere problemer i forhold til informasjonens pålitelighet og gyldighet. Mens pålitelighet handler om undersøkelsens reliabilitet, dreier gyldighet seg om undersøkelsens validitet (Johannessen, et. al, 2011).

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet er et grunnleggende spørsmål innen forskning som er knyttet til informasjonens pålitelighet. Reliabilitet sier noe om hvor nøyaktig undersøkelsens data er, hvilke data som anvendes og hvordan disse er samlet inn og omarbeidet (Johannessen, et. al, 2011).

Undersøkelsene skal utføres på en troverdig måte og skal ikke påvirkes av hvem den utføres av, eller omstendighetene den gjøres under. Det vi si at en lignende undersøkelse skal komme frem til det samme resultatet (Jacobsen, 2000).

Vi har forsøkt å styrke reliabiliteten i vår masteroppgave gjennom å dokumentere prosessene vi har vært igjennom på en tydelig måte, ved å gi en detaljert beskrivelse av fremgangsmåte, metodiske valg og andre avgjørelser som leder til resultatet på oppgaven. I avsnittet om primærdata ovenfor har vi beskrevet gjennomføringen av datainnsamlingen. Vi benyttet oss av en intervjuguide som vi utformet på forhånd noe som bidro til å sikre at vi fikk svar på ønsket empiri. Vi var også oppmerksom på utformingen av spørsmålene i intervjuguiden, for å unngå at vår rolle som forskere, kunne påvirke svarene. Vår kommunikasjon med informantene var åpen og uformell og vi hadde også mulighet til å ta kontakt på senere tidspunkt dersom flere spørsmål dukket opp underveis i skriveprosessen.

Våre informanter kan sies å være ekspertene på området sett i sammenheng med vår hovedcase “Fra Bodø til verden”. Crowdsourcing er et relativt nytt konsept, noe som gjør at

tilgjengelig informasjon er noe begrenset. Våre informanter er de som har vært ansvarlige for det som til nå er gjennomført av crowdsourcing i Bodø. Vår informant fra Drømmebanken sitter med detaljkunnskap om hele prosessen med bruk av crowdsourcingsverktøyet i kommunene Arendal, Ås og Ski. Når det gjelder de anonyme informantene som deltok med sine ideer i “Fra Bodø til verden”, fikk vi kun snakket med fire personer, av de over hundre som deltok. Vi fikk tilsendt kontaktinformasjon til deltagere som ikke hadde noen tilknytning til prosjektet, og vi gjorde et tilfeldig utvalg av disse som vi valgte å kontakte for telefonintervju. Hvorvidt en lignende undersøkelse blant deltakerne kommer frem til samme svar som oss, er uvisst da man vil ha like mange svar som deltagere i et slikt tilfelle.

3.4.2 Validitet

En oppgaves validitet sier noe om gyldigheten av funnene, og hvor godt funnene faktisk representerer fenomenet. For å styrke oppgavens validitet har vi tatt utgangspunkt i eksisterende litteratur. Vi har også benyttet oss av muligheten til å kontakte informantene igjen der noe har vært uklart, for å sikre at dataene ble riktig fremstilt.

Bekreftbarhet

Bekreftbarhet handler om at forskeren gir direkte og gjentatte ganger bekreftelse av hva informantene mener om de fenomenene som studeres. Målet er å få et empirisk grunnlag fra informantene til forskerens funn og fortolkninger (Mehmetoglu, 2004). I vår analyse har vi tatt med en rekke sitater fra intervjuene med våre informanter. Dette for å gi leseren et innblikk i hvorfor og hvordan vi har kommet fram til våre funn og konklusjoner.

Overførbarhet

Overførbarhet vil si om resultatet fra forskningsprosjektet kan overføres til liknende fenomener. Ved bruk av en kvalitativ tilnærming vil ikke funnene kunne generaliseres fra et utvalg til en annen populasjon. De vil imidlertid influere på hvordan man videre betrakter emnet og inspirere til videre forskning. Vi har forsøkt å begrunne de valgene vi har gjort underveis for å sikre oppgavens troverdighet og gyldighet. Innbyggerinvolvering og crowdsourcing i offentlig sektor er ikke svært utbredt i Norge per dags dato, men noe vi antageligvis vil se mer av i årene som kommer. Vi har forsøkt å gi gode beskrivelser av de ulike prosjektene, som bør kunne bidra til at leseren skal kunne vurdere om våre konklusjoner også er anvendelige også i andre sammenhenger.

Vår forskning kan være til inspirasjon for dem som skal gjennomføre lignende prosjekter, men da alle prosjekter er unike, man må tilpasse det til det gitte prosjektet.

3.4.4 Etikk

Når man benytter informanter i forskning må man ta hensyn til, og beskytte studieobjektet eller informanten som deltar i forskningen. Det er viktig å være presis, å ha nøyaktighet i datamaterialet slik at forskningsresultatene blir så riktige som mulig (Mehmentoglu, 2004). Vi informerte informantene om hensikten med oppgaven i forkant av intervjuet, og forespurte alle om de samtykket til å være en del av vår masteroppgave. Vi startet alle intervjuene med å be om samtykke til å gjøre opptak av intervjuene, og avslutningsvis spurte vi om informantene ønsket å være anonyme. De fire informantene som hadde sendt inn bidrag til “Fra Bodø til verden” ble holdt anonyme, da de også var anonyme da de valgte å delta på idedugnaden. De øvrige informantene hadde ikke et ønske om anonymisering. Vi avsluttet intervjuene med å spørre informantene om de hadde noe mer de ville tilføye eller om de hadde spørsmål til intervjuet eller oppgaven.

Da vi startet vårt forskningsprosjekt hadde vi allerede kjennskap til casen “Fra Bodø til verden”, gjennom tidligere deltagelse i prosessen. Vi hadde begge deltatt på konferansen som ble avholdt på Scandic Havet i tillegg til at en av oss også deltok på workshopene i etterkant av idedugnaden. Underveis i arbeidet med oppgaven valgte vi også å jobbe videre med en av ideene som kom inn. Det kan stilles spørsmål ved hvorvidt vårt engasjement i dette prosjektet har påvirket vår forskning. Vi har forsøkt å være bevisst vår rolle under hele prosessen. Selv om vi har vært grunnleggende positive til prosjektet, har vi likevel holdt et åpent sinn for å på best mulig måte kunne evaluere casene og komme med råd og anbefalinger til lignende prosjekter i fremtiden.

Oppsummering

I dette kapitlet har vi redegjort for hvordan vi har gått fram for å besvare vårt forskningsspørsmål på en god måte. Vi har valgt å gjennomføre et kvalitativt studie hvor vi har gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer med informantene og telefonintervjuer. Informantene ble valgt ut på bakgrunn av en strategisk utvelgelse. Vi har videre redegjort for egen rolle i casene og har evaluert metoden vi har brukt. Neste kapittel vil vi presentere våre case og informanter.

4. Presentasjon av case og informanter

I dette kapittelet vil vi gå nærmere inn på de casene vi har valgt, og hvem som har stilt som informanter.

4.1 Case beskrivelse

4.1.1 Fra Bodø til verden

Veien til "verdens smarteste by" har begynt.

Utviklingsprosjektet “Ny by - Ny flyplass” i Bodø og Salten er et av Norgeshistoriens største og mest spektakulære byutviklingsprosjekt. Det hele begynte med et behov for ny rullebane og beslutningen om hvor den nye flyplassen skulle etableres var et nasjonalt strategisk veivalg for vekst og verdiskapning. 27. februar 2017 gav statsminister Erna Solberg sitt JA til prosjektet Ny by - Ny flyplass da hun bevilget 2,4 milliarder kroner til utbyggingen av ny flyplass i Bodø. Muligheten byen nå står overfor er unik. Det skal planlegges, bygges og utvikles en smart, kompakt, miljøvennlig og ny by som en forlengelse og utvidelse av Bodø by slik som den er i dag (bodo.kommune.no). En ny bydel som Bodø nå får, er en unik mulighet for utvikling og pilotering av nye løsninger for realiseringen av nullutslippsbyer i Norge og verden.

I forbindelse med Bodø by sitt 200 års jubileum i 2016 ønsket it:forum Bodø å gi en unik gave til Bodø by. Sammen med Bodø kommune gikk de sammen med Bodø kommune og arrangerte idédugnad blant Bodø sine innbyggere og venner, som de kalte “fra Bodø til Verden” De ønsket å få inn de beste ideene på produkter eller tjenester som kan løses på en annerledes, bedre eller ny måte. På sikt vil dette kunne føre til en smartere by, og produkter eller tjenester som kan selges ut Fra Bodø til verden. Prosjektet er finansiert av DA Bodø, Kunnskapsfondet Nordland, DND Midt-Nord, it:forum Bodø sine medlemsbedrifter og Bodø kommune (smartbodo.no).

“Fra Bodø til verden er en idédugnad blant Bodø sine innbyggere og venner. Vi ønsker å få inn de beste ideene på produkter eller tjenester som kan løses på en annerledes, bedre eller ny måte. Ideen kan omhandle noe du kjenner til at finnes allerede i Bodø, eller noe du håper

kan komme til Bodø på sikt. Kanskje kan ideen løses i dag? Kanskje kan den løses med ny teknologi om 5 år? Kanskje finnes teknologien eller løsningen som skal til allerede? Vi er åpen for alle ideer og forslag, og har laget 8 forhåndsdefinerte kategorier som ideen kan plasseres inn i, i tillegg til en «annet»-kategori dersom du ikke ser en naturlig plassering for din idé i kategoriene. Ideen din kan bestå av maks 300 tegn.”

Fra Bodø til verden er et samarbeidsprosjekt mellom IT:forum Bodø og Bodø kommune. Prosjektleder er Tom Steffensen (Kunnskapsparken Bodø og prosjektleder IT:forum Bodø). Prosjektgruppen for øvrig består av Hans Nilsen (iTet og styreleder it:forum Bodø), Eric Nordvik (Zedge og styremedlem it:forum Bodø), Simon Flack (styreleder DND Bodø og prosjektleder Bodø kommune), Heidi Thommesen (næringssjef Bodø kommune), Karoline Nilssen (prosjektkordinator Smart Bodø) og Marianne Bahr Simonsen (NHO Nordland).

4.1.2 Drømmebanken

“Drømmebanken er et nettbasert verktøy for kommuner som ønsker å styrke lokalengasjementet og øke bidraglysten hos sine innbyggere og aktører. Drømmebanken gjør det enkelt å samle inn og synliggjøre de drømmer og ideer innbyggerne har for eget bosted, og forene de gode lokale kreftene som kan være med på å realisere disse. Drømmebankløsningen eies i sin helhet av Begeistringsetaten AS, som oppretter og leier ut lokale nettbaserte drømmebankfilialer via lisenser.” - Drømmebanken.no

Drømmebanken har sitt utspring fra Begeistringsetaten som Rikke Solligård startet i 2008 samtidig som hun drev en stor bokhandel på Ski storsenter. Det startet som en frivillig forening i Ski kommune og ble etterhvert et samarbeidsprosjekt med ulike nøkkelaktører i kommunen. Blant annet de som driver kulturhuset i Ski, natteravnene, Ski kino, senterledere, og forebyggende enhet i politiet i Follo. Prosjektet bygger på fire pilarer som er fellesskap, lokalt engasjement, tilhørighetsfølelse og ikke minst begeistring. Det er en medlemsforening der man måtte fylle ut en begeistringserklæring, hvor de med holdninger og handlinger skulle bidra til at deres lokalsamfunn ble verdens beste sted å bo og vokse opp i. Nabokommunen Ås der Rikke Solligård bodde på den tiden, hadde et ønske om hun skulle starte et lignende prosjekt i Ås kommune. Ideen om Drømmebanken kom da hun forsøkte å knekke koden for hvordan lokalsamfunnet kunne være med å bidra slik at ikke alt arbeidet med gjennomføring ble lagt på henne og nøkkelaktørene.

Konseptet Drømmebanken handler om at innbyggerne skal fylle inn innskuddsblankett og en bidragsblankett der de fyller ut en drøm de har for sitt eget lokalsamfunn og et bidrag de hadde å gi tilbake. Det kunne eksempelvis være noe de kunne lære bort til andre, eller noe de kunne bidra med i ulike prosjekter osv. Etterhvert mottok Rikke Solligård støtte til å utvikle en digital Drømmebank. Drømmebanken er i dag utviklet slik at kommunene oppretter sin egen filial i denne digitale Drømmebanken. Her kan man sette inn drømmer og spre dem videre i sosiale medier og skape engasjement og blest rundt dem. Innbyggerne kan deretter melde seg på de ulike drømmene, og når det er nok folk på en drøm, så kan man lage et prosjekt. Da gjør man et bankuttak og flytter drømmen over i drømmefabrikken, der prosjektene som de ulike kommuner eller nærmiljø jobber med, synliggjøres for alle.

4.1.3 Bodø kommune

Vår tredje case går direkte på Bodø kommune og deres satsning og initiativ knyttet til brukerinvolvering der de har benyttet crowdsourcing som plattform. Vinteren 2017 ble det lagt ut en ny kampanje på Bodø kommunes facebookside. Denne kampanjen handlet om hvordan innbyggerne ønsket at Bodø skal utvikle seg de neste årene og oppfordret befolkningen til å legge igjen sine innspill enten i kommentarfeltet eller på en egen side som de linket til. Initiativtaker for dette var Lise Henriette Rånes som er prosjektleder for den boligpolitiske planen for kommunen, som sitter ved Nærings og Utviklingsavdelingen i kommunen.

Samtidig har folkehelsekoordinator Gøran Raade-Andersen i Bodø kommune, som forøvrig også har kontor ved nærings og utviklingsavdelingen, leid inn et firma utenfra for å hjelpe kommunen å utvikle en “Bodø-modell” for medvirkning av innbyggerne. Dette skal gjøre det lettere for kommunen å kjøre medvirkningsprosesser og bidra til at kommunen får en slags “metodebank” som samler prosessene og metodene til bruk i medvirkningsprosesser. Slik kan flere i kommunen benytte seg av disse og slippe å bruke ressurser på å finne opp kruttet på nytt.

4.2 Presentasjon av informantene

4.2.1 “Fra Bodø til verden”

Tom Steffensen

Tom Steffensen er utdannet siviløkonom fra Handelshøgskolen i Bodø og har etter endt utdanning vært trainee i Trainee Salten og jobbet ved Handelshøgskolen (HiB). Tom jobber til daglig i Kunnskapsparken Bodø og er prosjektleder for it:forum Bodø, rekrutteringsprosjekt til IT-næringen og SPIR Idélab (unge gründere). Han har vært prosjektleder for it:forum Bodøs prosjekt fra Bodø til verden og ledet prosessen med innsamling av idéer og avholdte workshopene i etterkant.

Karoline Nilssen

Karoline Nilsen er utdannet siviløkonom ved Nord Universitet og har i etterkant av studiene vært trainee for Trainee Salten, der hun for tiden har stilling som prosjektansvarlig for Smart Bodø i Bodø kommune. Gjennom dette har hun vært involvert i prosjektet Ny by - Ny flyplass.

I forbindelse med crowdsourcingsprosessen til “Fra Bodø til verden” har vi intervjuet fire tilfeldig utvalgte personer som har deltatt i prosessen. Dette for å få innblikk i deres opplevelse av- og motivasjon for å delta. Disse personene er anonyme og vi vil videre betegne de med kjønn og alder.

“Mann 41”

“Mann 41” ble oppmerksom på crowdsourcingsprosessen til “Fra Bodø til verden” gjennom facebook annonsen deres. Han hadde ikke noe kjennskap til prosjektet fra tidligere, men valgte å trykke seg inn på annonsen for å dele sin ide. Hans motivasjon for å dele sin ide i “Fra Bodø til verden” er hans tilknytning til Bodø. Han ønsker at Bodø skal fortsette å vokse å være nytenkende.

“Mann 68”

“Mann 68” ble oppmerksom på “Fra Bodø til verden” sin crowdsourcing gjennom en artikkel i Avisa Nordland. Den eneste kunnskapen han hadde om prosjektet var det han leste i avisartikkelen. Han bidro med flere ideer gjennom deres nettside. Ideene var tanker han hadde

utviklet over år, samt ulike problemstillinger Bodø hadde hatt over tid som han hadde hatt i bakhodet. Da han ble gjort oppmerksom på “Fra Bodø til Verden” i avisen var han raskt ute med å sende inn sine bidrag. Hans motivasjon for å sende inn sine ideer som bidrag, var at han har en sterk tilknytning til byen. Han synes ideene var gode og at byen fortjente det. I ettertid er han svært kritisk til prosessen han deltok i ettersom han ikke fikk noen tilbakemelding på sine innsendte bidrag.

“Mann 37”

“Mann 37” ble først presentert for prosjektet på en frokostkonferanse og ble senere gjort oppmerksom på crowdsourcingsprosessen til “Fra Bodø til verden” gjennom Facebookannonsen deres. Forkunnskapen han hadde om prosjektet før han deltok, var det han hadde fått presentert på seminaret der prosjektleder Tom Steffensen hadde holdt en kort presentasjon. Han beskriver sine forkunnskaper til prosjektet da han deltok som ganske begrenset. “Mann 37” forteller at han valgte å sende inn sitt bidrag til “Fra Bodø til verden” fordi han synes det var et “litt artig instrument” som ble benyttet for å samle inn ideene. Han så at mange andre hadde sendt inn sine ideer og følte at han også burde bidra med en ide.

“Mann 18”

“Mann 18” ble oppmerksom på “Fra Bodø til Verden”s crowdsourcing gjennom “Fra Bodø til Verden”-konferansen. Gjennom denne konferansen følte “Mann 18” at han fikk et godt innblikk i hva formålet med prosjektet var og hadde rik informasjon før han sendte inn sitt bidrag til prosjektet. “Mann 18” er politisk engasjert, og hadde flere innspill til prosjektet som han sendte inn. Bakgrunnen for at han valgte å sende inn sine bidrag var at han ble oppfordret fra flere hold i sitt nettverk om å sende inn sine ideer.

4.2.2 Drømmebanken

Rikke Solligård

Rikke Solligård er sosial entreprenør, gründer, ildsjel og leder av Drømmebanken, som er et prosjekt som har spunnet ut av Begeistringsetaten som hun også har utviklet. Hun er en person som er både høyt og lavt, og stadig på jakt etter nye metoder som kan utløse engasjement, tilhørighetsfølelse, felleskap og begeistring i landets lokalsamfunn. Hun har bakgrunn fra salg- og servicebransjen, og var butikksjef i bokhandlerkjeden Norli i ti år. Hun sa imidlertid opp jobbe i bokhandlerkjeden i 2012 for å holde tritt med den voldsomme

utviklingen av Begeistringsetaten som hun grunnla fire år tidligere. Organisasjonen er i dag et ideelt AS, og består av seks begeistringskonsepter som på hvert sitt vis inspirerer, bevisstgjør og engasjerer så vel næringsliv, foreninger og innbyggere til å skape positiv aktivitet innad i egen virksomhet og utad i eget lokalsamfunn. Ved siden av å lede Begeistringsetaten har hun også 100% stilling som rådgiver for SOS-Barnebyer. Rikke beskrives som en levende engasjert foredragsholder, som med sin smittende entusiasme og et sammensurium av armer og bein engasjerer, berører og skaper en tro på at alt ER mulig, om man bare våger å tenke utenfor boksen (www.begeistringsetaten.no).

4.3.3 Bodø kommune

Lise Henriette Rånes

Lise Henriette Rånes er utdannet ved Handelshøgskolen ved Nord Universitet og arbeider som prosjektleder for den boligpolitiske planen for Bodø kommune. Hun har kontor ved nærings og utviklingsavdelingen og er av pådriverne for mer brukermedvirkning i kommunen.

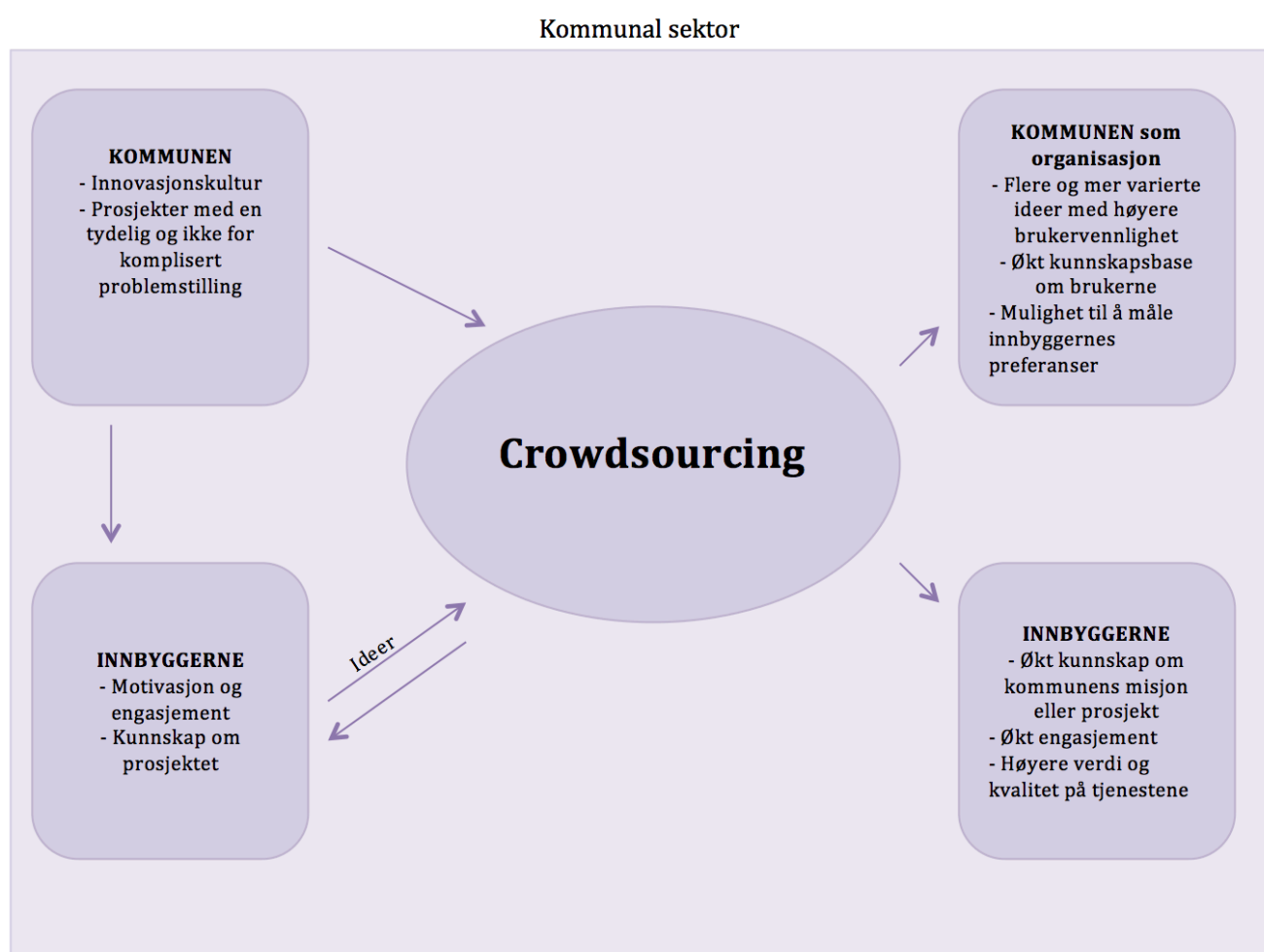
Gøran Raade-Andersen

Gøran Raade-Andersen er folkehelsekoordinator i Bodø kommune. Han vokste opp i Saltdal og skulle egentlig bli automatiseringsmekaniker, men etter sommerjobb på Vensmoen bestemte han seg for at han ønsket å være delaktig i samfunnsutvikling og jobbe med mennesker. Han har studert i Australia og ble der bevisst på sammenhengen mellom helse og trivsel. Han har stilling som folkehelsekoordinator i Bodø kommune, som betyr at han skal fungere som en pådriver for å få temaet folkehelse ut i kommunen og ut i avdelingene i Bodø kommune.

I dette kapittelet har vi presentert våre case og de informantene vi har benyttet i oppgaven for å gi et tydelig bilde av hva og hvem oppgaven bygger på. I neste kapittel vil vi analysere datamaterialet vi har kommet frem til gjennom vår empiri.

5.0 Analyse

Formålet med dette kapittelet er å se om vårt studie har kommet med noen interessante funn i forhold til oppgavens problemstilling. Oppgaven har til nå presentert de teoretiske perspektivene og metodiske delen til oppgavens problemstilling, samt presentert casene som blir benyttet som analyseobjekter. I dette kapittelet vil vi gjøre en analyse av de empiriske dataene vi har samlet inn og sammenligne dem med litteraturen. Analysen er strukturert i henhold til vår forskningsmodell og de antakelsene vi har gjort i litteraturgjennomgangen.



Figur 5.1: Analysemodell

Vår analysedel består av 6 hovedelementer knyttet opp mot forskningsmodellen, og vi vil starte med å se på crowdsourcingsprosessen i våre tre case, før vi ser på hvorvidt prosessene i våre case kan defineres som crowdsourcing. Til slutt vil vi ta for oss input og output til en slik prosess.

1. Crowdsourcingsprosessen - Analyse av gjennomføringen av crowdsourcing i de ulike casene
2. Definerings av crowdsourcing
3. Analyse av input fra innbyggerne
4. Analyse av input fra kommunen
5. Analyse av output til lokalsamfunnet
6. Analyse av output til kommunen som organisasjon

Til slutt i dette kapittelet vil vi oppsummere våre funn og presentere en revidert forskningsmodell basert på funnene vi har gjort underveis, og komme med anbefalinger for videre bruk av crowdsourcing som verktøy i kommunal setting.

5.1 Crowdsourcingsprosessen

I litteraturdelen presenterte vi vår definisjon på crowdsourcing med bakgrunn i eksisterende litteratur, som en metodikk der man gir en oppgave til en stor gruppe mennesker eller befolkningen for å motta innspill, ideer eller informasjon fra personer utenfor organisasjonens grenser. Dette utføres vanligvis gjennom internett. Brabham (2013) hevder crowdsourcing handler om å utnytte den kollektive intelligensen av samfunnet for å tjene forretningsmessige mål, og bidra til å forbedre offentlig deltakelse i styring, designe produkter og løse problemer. I det offentlige kan crowdsourcing brukes for å identifisere og måle preferanser til borgerne. Studier viser at det kan generere stor interesse blant innbyggerne og kan tjene som kilde til ny høy kvalitet på ulike tjenester (Koch, et. al, 2011). Gjennom å bruke nettplattformer for crowdsourcing når man ut til store deler av innbyggerne som man ellers kanskje ikke ville nådd, og en får informert og gitt kunnskap om en planlagt endring. Konkurranser kan brukes som et middel for å samle innspill i alle fasene av en politisk endring eller et prosjekt (Mergel

et. al, 2014). Ettersom det er en rekke ulikheter i våre case, vil vi begynne med å se på dem hver for seg før vi trekker sammenligninger, og knytter opp mot litteratur til slutt.

5.1.1 Fra Bodø til verden

I forbindelse med ny-by prosjektet ble hele byens befolkning invitert med på idedugnad med det formål å få inn de beste ideene på produkter eller tjenester som skulle bidra til å skape verdi for byen i form av nye arbeidsplasser. Som tidligere presentert i casebeskrivelsen i kap 4.1, ble dette prosjektet initiert av IT:forum Bodø som igjen inviterte Bodø kommune med som samarbeidspartner.

I arbeidet med “Ny by - ny flyplass” vokste det fram en visjon om at Bodø skal bli verdens smarteste by. Dette ble videre organisert i et eget prosjekt kalt Smart Bodø. Etter initiativ fra NHO Nordland ble det etablert en “tenketank” bestående av representanter fra Bodø kommune, Universitetet i Nordland, Forskningsrådet og Statens vegvesen under ledelse av NHO Nordland. Formålet med denne tenketanken er å etablere forskningsprosjekter innenfor EU sine forskningsprogrammer med utgangspunkt i Bodø. Sammenkoblingen mellom tenketanken og «Ny by – Ny flyplass» har ført Bodø-samfunnet inn på sporet av en smart city-tenking. “Hvordan kan vi forme framtidens Smart Bodø?” Det er et mål om at løsningene og produktene gjennom dette prosjektet, skal bidra til å skape arbeidsplasser og aktivitet lokalt, men samtidig ha eksportverdi nasjonalt og globalt. Planen er nå å bygge en smart, kompakt og miljøvennlig by, som vil være Bodøs bidrag til det globale grønne skiftet. Utbyggingen av den nye bydelen vil tidligst kunne starte i 2025. Derfor skal utviklingen av Smart Bodø ha fokus på eksisterende by, hvilke løsninger vi kan få til i dagens Bodø og hvordan vi skal forberede oss på byggingen av fremtidens Bodø (nyby.bodo.kommune.no).

“Siden vi akkurat hadde startet Smart Bodø da, så var vi veldig interessert i et samarbeid med IT:forum, for det ligger jo veldig tett opp til de målene i smart Bodø, som er en sterkere innbyggerinvolvering”- Karoline Nilssen. Bodø kommune har ikke bidratt økonomisk til prosjektet, men hatt gitt bistand i forhold til søking av DA-midler (DA utviklingsprogram Bodø), samt bistått med arbeidskraft i de ulike fasene prosjektet var innom. De deltok i møtene og bidro med sine meninger sammen med de andre involverte partene fra NHO, Sedge og Whitefox (edit: personen er nå ansatt i Bodø kommune). Karoline Nilssen sier at kommunen ikke har brukt veldig mye tid på prosjektet, og anslo at hun selv har brukt rundt

15-20 timer på prosjektet i sin helhet. Hun tror heller ikke de andre fra kommunen har brukt mer enn dette.

Dette er det første crowdsourcingsprosjektet som er gjennomført i regi av Bodø kommune. Hovedmålet med prosjektet var ifølge Tom Steffensen og Karoline Nilssen, å skape næringsutvikling og nye arbeidsplasser. Karoline Nilssen sier at det var mye som kunne føre til positive endringer, men et viktig bakenforliggende mål handlet om å opplyse om hvor spennende det er med innovasjon og hva det kan føre til. Et viktig mål var også en større grad av brukerinvolvering. Brukerinvolvering vil bli svært viktig fremover i tid med tanke på arbeidet med Ny by - Ny flyplass og Smart Bodø. “Det å ta med innbyggerne fra begynnelsen av, blir en av de viktigste premissgiverne i Smart Bodø. At man medvirker fra begynnelsen og at det ikke skal være slik at kommunen kommer med en ferdig plan og deretter skal innbyggerne få si at de mener sånn og sånn om den. De skal heller få komme med sine idéer til en plan og så lages planen etterpå.” - Karoline Nilssen.

For å starte prosessen måtte prosjektet synliggjøres for innbyggerne i Bodø. De begynte med nettsiden smartbodo.no, og planlegging av “folke-konferansen” der hele byens befolkning var invitert. Strategien var ifølge Karoline Nilssen å gå ut i avisen for å opplyse om prosjektet og konferansen og ikke minst, om at nettsiden fantes. De fikk to førstesider i lokalavisen, Avisa Nordland. Gjennom papiravisen nådde de et annet publikum som ikke er tilstede på sosiale medier. Det ble opprettet en Facebook side, der de forsøkte å skape blest om prosjektet blant annet gjennom å legge ut noen av ideene for å inspirere flere til å delta. Tom Steffensen kunne fortelle at de formidlet informasjon gjennom sine egne kanaler via Kunnskapsparken og Inkubator Salten, som er en viktig del av gründermiljøet i Bodø. Tom Steffensen kunne fortelle at det kom over 300 mennesker på konferansen som ble avholdt på Scandic Havet høsten 2016. Da fristen for idéinnsending gikk ut, hadde det kommet inn over 100 ulike ideer til nye produkter og tjenester.

På spørsmål om hvorvidt de var fornøyd med resultatet og de forventningene de hadde i forkant av prosjektet, svarer både Tom og Karoline at de er fornøyd. Spesielt da med tanke på forutsetningene for prosjektet, i og med det var et slags prøveprosjekt. Noe lignende hadde ikke blitt gjort i Bodø tidligere. Tom forteller også at for å nå flere og få flere med, skulle de

ideelt sett avventet, og holdt prosjektet gående lengre. Som følge av at det skulle være en gave i forbindelse med byens 200 års dag, måtte de kjøre igang før det ble et nytt år.

Idéinnsamlingsprosessen ble anonymisert grunnet frykt for at det skulle hindre folk i å komme med sine idéer hvis det ikke var anonymt. Alle bidrag hadde navn og epostadresse, men det var kun prosjektgruppen som hadde tilgang til den informasjonen. Ved å sende inn ideen til “Fra Bodø til verden” gav man hvem som helst muligheten til å ta ideen videre, da de lå åpent på nettsiden. Det ble opplyst at alle ideene ble liggende åpen for alle på internett.

Når det gjelder hvilken type idéer de fikk inn, kom det som forventet inn en del idéer utenfor det prosjektgruppen hadde sett for seg, som gikk på at kommunen må brøyte mens andre ønsket sykkelveier. Det er ikke noe man lager “business” av ifølge Tom Steffensen. “Det er vanskelig å skape business av en park, eller en båt i glasshuset.” - Tom Steffensen. Karoline Nilssen understreker at det var viktigere for dem å få inn gode idéer enn at det nødvendigvis skulle være så mange. For å få inn gode idéer var det viktig med en viss kjennskap til prosjektet, noe de forsøkte å oppnå gjennom media og konferansen. De forsøkte også å nå ut til skoleungdom og den litt yngre generasjonen og flere elever deltok også på konferansen. Det kom inn mange veldig gode idéer som kan bli til reelle bedrifter ifølge Karoline Nilssen.

I neste fase av prosjektet Fra Bodø til Verden ble det arrangert workshops, der en gruppe mennesker skulle jobbe videre med ideene fra innsamlingen ved hjelp av Osterwalders business model canvas. Tom Steffensen skulle ønske de hadde fått flere til å delta på workshopene. Han tror årsaken til at det var vanskelig å få folk med på dette, handlet om at workshopene ble arrangert i desember, som er en måned der de fleste har nok å holde på med fra før. Workshopene var i utgangspunktet åpen for alle. For å rekruttere deltakere til workshopene ble det i hovedsak informert gjennom deres egne kanaler i entreprenørskapsmiljøet i byen og gjennom nettsidene. Tilbakemeldingene på workshopene har vært positive og de som deltok synes det var morsomt å være med samt å jobbe på denne måten.

Idéinnsamlingsprosjektet har også vært en konkurranse der den beste ideen kunne motta en liten premie sammen med heder og ære. På Opplyst konferansen som ble avholdt 04.mai 2017 kåret juryen en vinner basert på kriterier fastsatt av prosjektgruppen.

Når det gjelder planen videre for bruk av disse ideene, vil nettsiden med ideene fortsatt være åpen. Tanken er at hvem som helst kan ta disse ideene videre, og håpet er at flere skal skape noe ut av dem. Per i dag er det kun én idé som de vet jobbes aktivt videre med, i tillegg til at en it-bedrift i Bodø ser nærmere på mulighetene for å starte opp et av app-forslagene som kom inn gjennom prosjektet.

Eget syn på forbedring

“I ettertid så ville man såklart ha gjort ting litt annerledes” - Tom Steffensen. Dette var første gang et slikt prosjekt ble utført i Bodø, noe det bærer preg av. “Blant annet burde vi i større grad forsøkt å engasjere studenter, elever og skoler” - Tom Steffensen. De oppfatter prosjektet i seg selv som bra, men han tenker at de neste gang de gjennomfører et lignende prosjekt, vil ha mer fokus på å synliggjøre det.

Oppsummering

“Fra Bodø til verden” har vært en åpen innovasjonsprosess i form av at det har vært et samarbeid mellom Bodø Kommune, IT-forum Bodø, NHO, Sedge og Whitefox hvor de har invitert befolkningen for å komme med sine betraktninger og ideer til næringsutvikling i Bodø. Kommunens målsetting med prosjektet har vært næringsutvikling og å skape nye arbeidsplasser. Et annet mål med prosjektet har vært å opplyse innbyggerne om prosjektet rundt “Ny by - Ny flyplass” og Smart Bodø, samt øke brukerinvolveringen. I framtidens kommune skal innbyggere inviteres inn i planleggingsfasen av prosjekter og få mulighet til å være med å utforme planer, ønsker og mål. For å nå ut til innbyggerne med crowdsourcingsprosjektet har de annonsert nettsiden via facebook, gått ut i media, holdt en opplysningskonferanse og gått gjennom organisasjonenes allerede etablerte nettverk. Resultatet ble 100 innsendte bidrag, noe kommunen er fornøyd med. En del av ideene som kom inn var utenfor målsettingen til prosjektet. Videre ble det arrangert workshops for å jobbe videre med ideene som kom inn. Det hele har vært organisert som en konkurranse hvor det til slutt ble kåret en vinner.

5.1.2 Drømmebanken

Drømmebanken har sitt utspring fra Begeistringsetaten som Rikke Solligård startet i 2008, samtidig som hun drev en stor bokhandel på Ski storsenter. Det startet som en frivillig forening i Ski kommune og ble etterhvert et samarbeidsprosjekt med det Rikke Solligård

beskriver som nøkkelaktører i kommunen. Disse besto av de som driver kulturhuset i Ski, natteravnene, Ski kino, senterledere, og forebyggende enhet i politiet i Follo. Prosjektet bygger på fire pilarer som er fellesskap, lokalt engasjement, tilhørighetsfølelse og ikke minst begeistring. Det er en medlemsforening der man måtte fylle ut en begeistringserklæring, hvor de med holdninger og handlinger skulle bidra til at deres lokalsamfunn ble verdens beste sted å bo og vokse opp i. Medlemmene fikk deretter et klistremerke som de klistret på postkassen sin, som skulle synliggjøre at de var engasjert. “Ikke minst fikk man en påminnelse om at, jo dette har jeg faktisk sagt at jeg skal være med å bidra til, og da fikk du den påminnelsen hver dag når du gikk å hentet posten” - Rikke Solligård. Rikke bodde på samme tid i nabokommunen som ønsket at hun skulle starte en begeistringsetat i Ås kommune også. Hun var imidlertid ikke sikker på om hun fikk det til, da mange av aktivitetene ble igangsatt og gjennomført av hun selv og de ulike nøkkelaktørene. “Det føltes ikke som om vi hadde klart å knekke koden på hvordan flere skulle komme å bidra. Jeg tenkte at hvis vi skal lage en begeistringsetat i Ås også, så må vi gjøre noe annet.” - Rikke Solligård. Da kom ideen om drømmebanken.

Det ble avholdt en stor Kick-off i bygda, der de inviterte alle innbyggerne, samt lag og foreninger, til åpning av drømmebanken for å igangsette prosessen. På alle stolene ble det lagt en innskuddsblankett sammen med en bidragsblankett, der alle som deltok skulle fylle ut en drøm de hadde for sitt eget lokalsamfunn samt et bidrag de hadde å gi tilbake. Det kunne eksempelvis være noe de drev med som de kunne lære bort til andre, eller noe de kunne bidra med i ulike prosjekter osv. For å involvere barn og unge, ble det samme gjort i skolene som var en del av Ås kommune. De inviterte elevene fra 4. trinn til 10. trinn, hvor de skulle sette inn drømmer de hadde for lokalsamfunnet sitt. På hver skole valgte de ut én av de drømmene som kom inn, og til slutt satt de igjen med tre drømmer fra tre skoler. Rikke forklarer videre at de i tillegg engasjerte en jury som gikk igjennom alle de andre drømmene som kom inn via innskuddsblankettene på kick-offen for Drømmebanken. Totalt sett, til sammen med alle elevdrømmene kom det inn nesten 300 drømmer. “Alle var ikke like relevante da for å si det sånn, det var mye rare drømmer, gøyale drømmer og drømmer jeg har hatt det masse moro med, men det som var viktig var at vi har en del slike kriterier de måtte oppfylle for å bli vurdert.” -Rikke Solligård. Det var blant annet at de skulle være “non-profit”, hvilket betyr at dersom drømmen ble realisert så skulle ikke den som eide drømmen profitere på den. De kunne imidlertid gjerne være “all-profit”, slik at hele lokalsamfunnet

tjente på drømmen. Hun forteller videre at drømmene gjerne måtte være hårete og de oppfordret til å tenke stort. De fikk derfor også mange drømmer som var totalt urealiseringsbare, og forsøkte derfor å korrigere litt. “Tenk stort, det er kjempebra å tenke stort, vi trenger å tenke stort og tørre å tenke stort, men dere må også tenke på at det skulle kunne la seg gjennomføre da.” - Rikke Solligård. Sist men ikke minst skulle jo drømmen også bygge på disse 4 elementene, felleskap, engasjement, tilhørighet og begeistring, og iallefall bidra til disse elementene dersom den ble gjennomført.

I neste fase hadde de en jury som gikk gjennom drømmene og valgte ut prosjektene som de tenkte var mest spennende å få til ut i fra kriteriene som var satt. Totalt sett satt de igjen med ni drømmer og inviterte deretter til drømmevalg. Der inviterte de innbyggerne til å stemme over de drømmene som flest ønsket skulle gjennomføres og eieren av drømmen fikk en egen mulighet til å fortelle hvorfor denne drømmen var viktig samt hva den kunne føre til. Etter det ble det en avstemning og det ble kåret en vinner og begeistringsetaten fikk et ansvar for å forsøke å lage et realiseringsprosjekt av denne drømmen. Drømmen ble jobbet videre med og realisert, men Rikke sier “det var jo én drøm av veldig mange drømmer også tenkte vi at det er så utrolig masse gode idéer her. Og de lå jo bare på sånne A4 ark i bunter, med nesten 300 ark oppå hverandre - folk fortjener å se alt det fine folk har lyst å få til, og synliggjøre det. Kanskje vi skulle gi dem ut i et lite hefte, eller hvordan skal vi få det ut og kanskje skape engasjement rundt flere prosjekter.” - Rikke Solligård.

Til slutt fikk hun litt økonomisk støtte til etaten slik at de kunne utvikle en digital drømmebank. Den er nå lagt opp slik at alle kommunene som ønsker å gå inn å engasjere seg kan få sin egen filial i denne digitale drømmebanken. Her kan man sette inn drømmer og deretter spre drømmene sine i sosiale medier og skape engasjement og blest rundt de. Drømmene må imidlertid godkjennes av “bankstyret” slik at den oppfyller kriteriene sånn at det ikke kommer inn mye urelevant. Videre kan innbyggerne melde seg på de ulike drømmene og når man ser at nå er man nok mennesker med, så kan man lage et prosjekt. Da gjør man et “bankuttak” der man flytter drømmen over i drømmefabrikken, og der synliggjøres de prosjektene som de ulike kommunene eller nærmiljøene jobber med. I konseptet med Drømmebanken er det slik at den som eier drømmen, selv har et ansvar for at prosjektet skal lykkes. Rikke Solligård påpeker samtidig at når det er barn involvert, så må voksne være med å hjelpe de litt.

I Ski kommune har de jobbet sammen med to skoler og Ungt Entreprenørskap, og har skapt “heldagsdrømmebankcamper” med elever. Der har de på forhånd lært om lokalsamfunn og dette med påvirkningskraft. Rikke Solligård holder selv foredrag og forsøker å inspirere andre til å tenke på egen rolle og egne muligheter i slike prosjektgrupper. Under disse “heldagsdrømmebankcampene” produserer de drømmer. Hun forklarer at elevene blir delt i grupper, der alle har med seg en drøm inn i gruppen. De må deretter argumentere og bli enige om én drøm som de tar videre, setter inn i drømmebanken og lager et prosjekt rundt. “Håpet er nå etterhvert at de skal ta det enda et steg videre, og kjøre drømmebank-konkurranser på rådhuset, hvor elevene får presentere prosjektene de jobber med og resultatene de har fått med å holde på med” - Rikke Solligård.

Bidragene kommer i dag hovedsakelig gjennom drømmedagscampene med elevene. Tanken er i utgangspunktet at hvem som helst i lokalsamfunnet skal kunne sende inn sin ide eller registrere sin interesse for drømmer som ligger i banken. Det startet med at både voksne, barn og foreninger kunne være med å delta i et felles løft. Dessverre er det ikke så mange innbyggere foruten elevene som bruker verktøyet i dag som en følge av at kommunene ikke er flinke nok til å heise frem og synliggjøre den muligheten som egentlig ligger der ifølge Rikke Solligård. “Så innbyggerne glemmer av at det er en drømmebank som de kan forene kreftene i” - Rikke Solligård. En gang i året arrangerer de en “drømmesamling” der de viser frem og synliggjør prosjekter de har fått sammen.

Per i dag er det tre filialer; én i Ski kommune, én i Ås kommune og én ved Moltemyr skole som er en bydel i Arendal. Rikke Solligård snakker med stor entusiasme om måten de har rigget drømmebanken på i Moltemyr. “De gjør så mye fantastisk. Måten de har rigget drømmebanken på der nede er så imponerende” - Rikke Solligård. Hun forklarer at det er varaordføreren der som fattet interesse for dette for et par år siden. Han har satt i gang den skolen og gjort drømmebanken om til en forening som er basert på frivillighet. De søker om tilskudd fra stiftelser, og lignende til prosjekter i drømmebanken. De har mottatt økonomisk bidrag fra blant annet Gjensidigestiftelsen til å lage for eksempel kunstgressbane. På denne skolen har de opprettet et eget begeistringskontor, eller rådgivningskontor der de har

rådgivere som hjelper elevene med deres drømmer, slik at de kan lykkes med å få dem realisert. I denne kommunen er det altså lærere som hjelper til.

Rikke Solligård savner mer engasjement fra kommunene for å få toppet potensialet som ligger i dette. “For det gjør seg ikke selv. Det må på en måte heies opp” - Rikke Solligård.

Hun mener kommunene må ta ansvar og kommunisere budskapet med drømmebanken ut og kanskje sette av noen ressurser til å følge opp prosjektene. Hun forklarer at tanken egentlig er at prosjektene skal drifte seg selv, at de blir selvstendige. Tre av prosjektene som nå pågår i filialen i Ås, har blitt egne foreninger med egne styrer. Disse driver seg selv. “Drømmebanken skal være et klekkeri. Det skal ikke være sånn at banksjefen i drømmebanken skal drive alle prosjektene for det har ingen kapasitet til, men man skal hjelpe dem å komme i gang. Deretter skal prosjektene drive seg selv.” - Rikke Solligård.

For å få en filial i Drømmebanken må kommunene betale en drømmebankavgift der de betaler en andel opp til 20.000 eller 30.000. Dette går til å dekke utgiftene for å lage og vedlikeholde løsningen. Hun forklarer at Moltemyr har den modellen som fungerer best når det gjelder å ta det inn i skolene og samarbeide med Ungt Entreprenørskap. Til nå føler hun at oppfølgingen av prosjektene har blitt lagt på henne i Ski og Ås. Hun har savnet deres engasjement. “Det er så prisgitt min innsats i det, så her må dem koble på krefter som kan gjøre det sammen med meg og de andre” - Rikke Solligård. Hun sier at hun er med som innbygger og ser at det er bidrag inn i lokalsamfunnet. “Den måten å jobbe på virker. Det skaper så mye bra ting, også lærer jo særlig disse barna og ungdommene måter å jobbe på og måter å bidra på til sitt lokalsamfunn. Den læreprosessen og samtidig forstå sin egen rolle som innbygger av et land, et lokalsamfunn, det lærer de veldig tidlig gjennom dette prosjektet her. Så det er kjempegøy” - Rikke Solligård. Hun fremhever at kombinasjonen av metodikken og pedagogikken som Ungt Entreprenørskap er veldig gode på, og de verktøyene som begeistringsetaten og drømmebanken har, er en utrolig bra kombinasjon.

Hun gjentar at hun skulle ønske kommunene var bedre til å følge opp drømmene. Hun kommenterer også at det er litt flaut for dem at de har hatt verktøyet i flere år, men at de ikke bruker det og utnytter potensialet som ligger der. “Jeg tenker at når du betaler 20.000 i et drømmebank-innskudd, for at du skal ha den filialen, og ikke løfter en finger, og ikke tenker

på den i ett år før neste regning kommer. Altså sann kan det ikke være. Da lykkes det ikke sann som det kanskje kunne vært.” - Rikke Solligård. I Arendal derimot koblet de seg på med en gang og fikk med politikerne og gikk rett i gang og har fått til mange forskjellige bra prosjekter. Hun mener at kommunene ikke helt klarer å se hvilket gull de faktisk sitter på når det gjelder de ideene som har vokst frem i disse kommunene.

Oppsummering

Drømmebanken er lagt opp slik at alle kommunene som ønsker å gå inn å engasjere seg kan få sin egen filial i den digitale drømmebanken. Her kan innbyggerne sette inn drømmer og deretter spre drømmene i sosiale medier og skape engasjement og blest rundt dem. Videre kan innbyggerne melde seg på de ulike drømmene og man kan lage et prosjekt når man ser at det er nok deltakere. Da gjør man et “bankuttak” der man flytter drømmen over i drømmefabriken, der prosjektene som de ulike kommunene eller nærmiljøene jobber med synliggjøres.

Drømmebanken drives ulikt i de tre filialene som er oppe og går til nå, og initiativtaker Rikke Solligård mener Ski og Ås bør lære av måten dette driftes på i Moltemyr. Slik det er i dag kommer mesteparten av drømmene inn gjennom heldagsdrømmebankcamper med elever og skolene. Rikke Solligård savner mer engasjement fra kommunene for å få toppet potensialet som ligger i dette. Hun mener kommunene må ta ansvar og kommunisere budskapet med drømmebanken ut og sette av ressurser til å følge opp prosjektene. Hun forklarer at tanken egentlig er at prosjektene skal drifte seg selv, at de blir selvstendige.

I Drømmebanken kommer initiativet fra innbyggerne og ikke kommunen. Her settes en stor del av ansvaret på innbyggerne og deres initiativ for utvikling og oppfølging.

5.1.3 Bodø kommune

Vinteren 2017 ble det lagt ut en ny kampanje på Bodø kommunes Facebook-side. Denne kampanjen handlet om hvordan innbyggerne ønsker at Bodø skal utvikle seg de neste årene og oppfordret befolkningen til å legge igjen sine innspill enten i kommentarfeltet eller på en egen side som de linket til. Initiativtaker for dette var Lise Henriette Rånes som er prosjektleder for den boligpolitiske planen for kommunen. Den boligpolitiske planen for kommunen var gjeldende fra 2014, men avsluttes i år. Bakgrunnen for kampanjen var derfor

utvikling av den nye planen. Lise Henriette Rånes forteller at det er fokus på helhetlig tilnærming til boligutviklingen i kommunen. Her ser de ikke bare på de vanskeligstilte, men man ser på sammenhengene. Bolig angår alle, og derfor har det vært viktig for dem å nå ut til dem det angår. En slik kommuneplan skal være et verktøy for kommunen for å styre i en retning og inneholder ulike strategier og tiltak som sier noe om hva kommunen skal bruke penger på. Hun forteller at det derfor er veldig viktig med innspill fra innbyggerne. “Boliger er kjempeviktig uansett om du går på videregående eller er pensjonist” - Lise Henriette Rånes. Kommunen har mange ulike planer, noe som er lett å se for de som jobber i kommunen, men for mannen i gata er kommunen bare kommunen forklarer hun videre. Derfor er det viktig at planene henger sammen og at det er en slags rød tråd i mellom dem. De har derfor prøvd å være åpne når de går ut til innbyggerne og søker innspill.

Hun forteller videre at kommunen er opptatt av å tilrettelegge for en arena der de når innbyggerne, og at det å ha flere plattformer er viktig for å kunne nå flest mulig mennesker. De har arrangert tradisjonelle folkemøter men oppslutningen har ikke vært stor og det oppfattes som litt “ut”. I tillegg har de arrangert en del interne verksted innad i kommunen for å få frem fagkunnskapene, og kampanjer mot politikere og råd. Hun forklarer at kommunen har utviklet seg. Det er mer fokus på samhandling og at innbyggerne skal kunne kjenne seg igjen i den retningen og de prioriterte satsingene kommunen tar. Hun forklarer videre at vi er på vei fra det som kalles kommune 2.0 til kommune 3.0, fra å være servicekommune til å ha mer fokus samskaping og involvering av innbyggerne. Hovedfokuset har vært å nå ut. “Det som er litt nytt nå er jo at folk kommer inn i starten av prosessen, før man har tatt den ene eller den andre retningen. Man kommer ikke inn på høringen når man allerede har et produkt. Da er det vanskelig å snu retning.” - Lise Henriette Rånes.

På spørsmål om kommunen har gjort noe spesielt for å få innspill på kampanjen eller gjort noe for å få oppmerksomhet til den, svarer hun at de ikke har gjort annet enn å reklamere for den i ulike fora de har vært på. Eksempelvis har hun oppfordret alle fra videregående i ungdomsrådet om å spre kampanjen til sine medelever via Facebook. Hun forteller at de har brukt en miks av tiltak for å gjøre folk oppmerksom på kampanjen. Videre forteller hun at de har vært opptatt av at kommunen ikke bare kan sitte tilbakelent å vente på at folk skal komme til kommunen - “det er her det skjer, kom nå, nå går toget” - Lise Henriette Rånes. De har hatt stort fokus på å ha noe på de ulike plattformene slik at de når ut.

Lise Henriette Rånes forteller at responsen på kampanjen i vinter var veldig bra. Kampanjen ble lagt ut på Facebook, med en link til et nettsted der man kunne legge igjen innspill anonymt. De så imidlertid at det var mange som ikke klikket seg videre inn og som bare kommenterte under videoen på Facebook, noe alle kunne se. “Vi så et skille mellom mye oppgulp i kommentarfeltet og litt sånne kjappe ideer, mens det som folk hadde sendt inn via nettstedet var kanskje litt lengre beskrivelser som var litt mer gjennomtenkt” - Lise Henriette Rånes. De ulike typene idéer som kom inn var alt fra å ha flere parker, boliger for ungdom og bedre busstilbud. “Når Ordfører Ida spør “hva er viktig for deg?” så er det jo alt etter hvor man er i livet. Er du 16 år så er det kanskje raske busser som er viktig, mens er du litt eldre er det kanskje boligpriser” - Lise Henriette Rånes. På samme tid som denne kampanjen ble kjørt ut ble det imidlertid store oppslag knyttet til økning i eiendomsskatten i Bodø kommune, noe kommentarfeltet til kampanjen også bar preg av. Hun er likevel fornøyd med responsen samlet sett, og det kom inn en rekke kommentarer som “åh så flott at kommunen vil høre hva vi synes”. Hun mener det er tydelig at innbyggerne føler de ikke har fått være så mye med på planleggingen tidligere.

Ideene og innspillene vil i neste fase bli publisert på kommunens hjemmeside, og de blir lagt med som vedlegg til planene slik at man kan se hvor kommunen har hentet ideer fra. “Ideene blir ikke en kommunal hemmelighet, men de publiseres anonymt i en rapport” - Lise Henriette Rånes. Videre sier hun at planen er å jobbe videre med det innbyggerne er opptatt av, og ta det inn i planleggingen på et tidligere tidspunkt enn før.

Lise Henriette Rånes har nå kommet så langt i prosessen med sitt prosjekt, boligpolitisk plan, at de ikke kommer til å arrangere flere slike kampanjer knyttet til akkurat denne planen. Hun understreker at dette er noe som kommer til å bli gjort flere ganger. “Det vil jo stadig vekk være planer som enten skal på høring eller planer som skal iverksettes. Så det er jo ikke et engangstilfelle.” - Lise Henriette Rånes.

Når det gjelder ressursbruk mener Lise Henriette Rånes at det er mye mer effektivt å bruke internettbaserte plattformer og at det er en god del mer jobb med folkemøter. “Jeg ser på det som effektiviserende. Så får man gitt ut veldig mye informasjon på kort tid. Du kan få sagt

mye på noen linjer på internett kontra å skulle gå rundt og fortelle og at folk skulle huske det.” - Lise Henriette Rånes. Hun mener imidlertid det er viktig å gjøre begge deler slik at man gir innbyggerne mulighet til å stille spørsmål slik at kommunen får anledning til å rette opp i eventuelle feiloppfatninger. Dette er noe hun mener man ikke får mulighet til ved å bare legge ut noe på internett, som følge av at innbyggerne da bare svarer ut ifra egen oppfatning.

Folkehelsekoordinator Gøran Raade-Andersen i Bodø kommune har leid inn et firma utenfra for å hjelpe kommunen å utvikle en “Bodø-modell” for medvirkning fra innbyggerne. Han forklarer at man tradisjonelt sett når innbyggerne på høringer når man er i slutfasen av en medvirkningsprosess, men at da er det gjerne de som er veldig engasjert fra før. “Men hvordan skal vi nå de som ellers ikke får frem sin stemme?” - Gøran Raade-Andersen. Dette skal firmaet Tegn 3 hjelpe dem med. Det skal bidra til at kommunen får en slags “metodebank” som samler prosessene og metodene til bruk i medvirkningsprosesser slik at flere i kommunen kan benytte seg av det og slipper å føle at de må finne opp kruttet på nytt.

Oppsummering

Bodø kommune har gått ut til innbyggerne og spurt om deres innspill knyttet til hvordan de ønsker at byen skal utvikle seg de neste årene. De ønsker større fokus på involvering av innbyggerne og vil ha innspillene før de går i gang med utvikling av planene. Tidligere har innbyggerne fått komme med innspill først når planen er kommet ut på høring, hvilket er et tidspunkt der det er vanskelig å skifte retning. Vi går mot et skifte i måten å styre kommunen, fra å se kommunen som et servicetorg til å gå mot en modell som er mer samhandlingsorientert mellom kommunen og dens borgere.

I crowdsourcingen der Bodø kommune ba om innspill til hvordan innbyggerne ønsker at fremtidens Bodø skal se ut, så de et skille mellom kommentarene som kom i kommentarfeltet på Facebook og de som sendte inn via nettstedet. De er fornøyd med bidragene som kom inn og har planer om flere lignende kampanjer ved andre anledninger. Videre vil de bruke innspillene og ideene som et grunnlag på et tidlig tidspunkt når de skal utarbeide ulike politiske planer i kommunen.

Folkehelsekoordinator i Bodø kommune, Gøran Raade-Andersen har satt i gang et eksternt firma til å utvikle en “Bodø-modell” for medvirkning av innbyggerne. Denne modellen skal kunne brukes av hele kommunen når de skal kjøre medvirkningsprosesser.

5.2 Definerer av Crowdsourcing

Vi har definert crowdsourcing som en metodikk der man gir en oppgave til en stor gruppe mennesker, for å motta innspill, ideer eller informasjon fra personer utenfor organisasjonens grenser, vanligvis gjennom internett.

Vi vil videre teste våre caser opp mot Estellés-Arolas et. al. (2012) åtte egenskaper for å definere hvorvidt et prosjekt/case er en crowdsourcingsprosess:

- Det er en klart definert folkemengde (a)
- Det finnes en oppgave med et klart mål (b)
- Kompensasjonen som folkemengden mottar er klart definert (c)
- Crowdsourcieren er tydelig identifisert (d)
- Hva crowdsourcieren skal motta er klart definert (e)
- Det er en deltakende nettprosess (f)
- Det er i varierende grad en åpen samtale (g)
- Det bruker internett (h)

	a	b	c	d	e	f	g	h
Fra Bodø til verden	+	+	+	+	-	+	-	+
Drømmebanken	+	-	+	+	-	+	+	+
Bodø Kommune	+	+	+	+	+	+	-	+

Tabell 5.1: Crowdsourcingskriterier

I “Fra Bodø til verden” kan folkemengden sies å være klart definert, som Bodøs befolkning. Oppgaven har et helt klart mål om næringsutvikling i Bodø og idéer om produkter og tjenester som kan løses på en annerledes, bedre eller ny måte. Deltakerne får kompensasjon for å delta

ved at de blir med i en konkurranse der det loves fine premier, heder og ære til vinneren. Det kommer relativt tydelig frem hvem som er crowdsourceren i prosjektet. IT:forum står hovedsakelig bak prosjektet, men samarbeider med Bodø kommune som er mottaker av bidragene. For de som ikke leser informasjonen om prosjektet nøye kan det oppfattes som om prosjektet kun er i regi av Bodø kommune. Ettersom det er tydeliggjort på nettsidene vil vi likevel si at det kommer tydelig frem hvem som er crowdsourceren. I “Fra Bodø til verden” caset er det noe uklart hva crowdsourceren skal motta. Vi ser at prosjektgruppen har en klar tanke om hva de ønsker inn av idéer og innspill, men det virker ikke å være det samme som oppfattes av våre informanter blant deltakerne i prosjektet. Her kan det se ut som om problemstillingen i “Fra Bodø til verden” utad har blitt for utydelig, og de ulike kategoriene kan se ut til å ha forvirret deltakerne noe. Oppgaven kan videre sies å være en deltagende nettprosess, da den er gitt på internett der innbyggerne selv velger å delta. Plattformen de bruker for å samle inn bidragene er altså nettbasert. Dette prosjektet kan ikke sies å være en åpen samtale. Innsenderen sender sitt bidrag inn anonymt og etter det ligger den ute på nettsiden.

Drømmebanken retter seg mot innbyggerne i de ulike kommunene der de har drømmebankfilial, og vi vil derfor si at de retter seg mot en tydelig definert folkemengde. I Drømmebanken er det ikke konkrete problemstillinger som skal løses eller et spesielt mål, men en åpen plattform der befolkningen kan sende inn sine drømmer. Kompensasjonen som befolkningen mottar ved å sende inn sitt bidrag til drømmebanken er muligheten for å realisere sin drøm for kommunen de bor i. Kompensasjonen blir på den måten at deres egen drøm blir oppfylt, selv om de får ansvar for det selv. Crowdsourceren er kommunene, til tross for at det ikke er de som står ansvarlige for å videreføre disse ideene. Det er ikke klart definert hva crowdsourceren skal motta i denne prosessen. Kommunene står i større grad som en tilrettelegger og fasilitator enn at de faktisk bruker innspillene. Det er en deltagende internettprosess i den form at det er en nettside hvor man kan gå inn å melde sin drøm. Videre er det mulig å sende en interessemelding til de som har lagt inn sine drømmer og slik kan man starte en dialog. Crowdsourcingen gjennomføres på nett via drømmebankens nettsider.

Casen til Bodø kommune retter seg mot innbyggerne i Bodø kommune og har således en klart definert folkemengde. Oppgavens mål er å få inn innspill til hva befolkningen mener vil gjøre Bodø til en bedre by å bo og leve i. Det befolkningen får igjen for å sende inn sine bidrag er

muligheten til å påvirke hvilken retning Bodø skal ta i framtiden. Det er tydelig at det er Bodø kommune som er crowdsourceren. Det Bodø kommune som crowdsourcer ønsker å få ut av prosessen, er innsyn i de ønskene som befolkningen i Bodø by har, for hvordan byen skal utvikles i framtiden. Det er en åpen prosess der man går inn via kommunens nettsider for å sende inn sine bidrag. Det gis ikke rom for en samtale eller dialog når man har sendt inn sine innspill. Innspillene sendes inn via internett.

I følge Estellés-Arolas, et. al, (2012) åtte egenskaper for å definere crowdsourcingsprosesser oppfyller alle våre tre case, flere sentrale kjennetegn for å kunne defineres som en crowdsourcingsprosess. Estellés-Arolas, et. al, (2012) har ikke beskrevet noe om alle eller hvor mange av kriteriene må være oppfylt for at en slik prosess kan kalles en crowdsourcingsprosess. Bodø Kommunes case oppfyller syv av åtte kriterier, og er dermed den som oppfyller flest kriterier. “Fra Bodø til verden” og Drømmebanken oppfylte begge 6 seks av åtte. Flere av disse kriteriene er det derimot vanskelig å si klart ja eller nei på om casene oppfyller. Men vi vil definere alle som crowdsourcingsprosesser i den form at de gjennom nettet åpner opp for innspill til sine problemstillinger fra befolkningen gjennom ulike nettplattformer.

Vi ser at caset med Drømmebanken skiller seg spesielt ut fra de to i Bodø kommune, ved at initiativet kommer fra innbyggerne og ikke kommunen som organisasjon. Her settes en stor del av ansvaret på innbyggerne og deres initiativ for utvikling og oppfølging. Dette kan også sees i sammenheng med ulikhetene knyttet mot punkt (b) om at det skal være en oppgave med et klart mål. Når initiativet kommer fra kommunen slik som i “Fra Bodø til verden” og “Bodø kommune” er det naturlig at målet for oppgaven er klart. Dette kan ha noe å gjøre med at det bør være en mål og mening bak kommunens bruk av ressurser. I Drømmebanken er det på den andre siden helt åpent og innbyggerne har ansvaret, mens kommunen bare tilbyr verktøyet i form av nettplattformen.

Punkt (a) det er en klart definert folkemengde, punkt (c) kompensasjonen som folkemengden mottar er klart definert, punkt (d) crowdsourceren er tydelig identifisert oppfylles av samtlige case, punkt (f) det er en deltakende nettprosess og punkt (h) det bruker internett oppfylles av alle. Det kan imidlertid være vanskelig å avgjøre hvorvidt Drømmebanken oppfyller punkt

(d), men i vi mener kommunen er crowdsourceren selv om de ikke tar ansvar mens kommunen kun tilbyr nettplattformen.

Når det gjelder punkt (e) om det er klart definert hva crowdsourceren skal motta, oppfyller hverken “Fra Bodø til verden” eller “Drømmebanken dette punktet. I Drømmebanken er problemstillingen svært åpen, men i “Fra Bodø til verden” har prosjektgruppen forsøkt å klargjøre dette, men det har likevel ikke blitt opplevd tydelig nok for de som deltok med idéer.

Hvorvidt det er en åpen samtale (g) skiller Drømmebanken fra de andre casene. Gjennom Drømmebanken har innbyggerne mulighet til å kommunisere med hverandre ved at man har muligheten til å melde sin interesse for de ulike drømmene, noe vi ser som en styrke i Drømmebankens nettplattform.

Oppsummering

Dette kapittelet har tatt for seg hvorvidt våre tre case kan sies å være en crowdsourcing basert på Estellés-Arolas, et. al, (2012) egenskaper for å definere en crowdsourcingsprosess. Alle casene treffer på flertallet av punktene og vi vil karakterisere samtlige prosesser som crowdsourcing. I neste avsnitt vil vi se nærmere på sentrale faktorer som innbyggerne må bidra med å skape en vellykket crowdsourcing.

5.3 Analyse av input fra innbyggerne

I forbindelse med crowdsourcingsprosessen til “Fra Bodø til Verden” har vi intervjuet fire tilfeldig utvalgte personer som har deltatt i prosessen. Dette for å få innblikk i deres opplevelse av- og motivasjon for deltakelse. Vi vil videre se nærmere på de faktorene innbyggerne bidrar med, som er av vesentlig betydning for å en vellykket crowdsourcingsprosess.

5.3.1 Motivasjon og engasjement

Det er viktig å forstå hvordan og hvorfor mennesker motiveres til å delta på crowdsourcing (Bradham 2012). Dersom vi ønsker å kunne motivere flere til å delta i crowdsourcingsprosesser, trenger vi kunnskapen om hvilke faktorer som spiller inn. Vi vet at økonomiske insentiver kan være med på å motivere borgere til å delta, men det er ikke alltid nødvendig da borgere motiveres av ulike faktorer (Thapa, et. al, 2015). At det oppleves som morsomt er en annen viktig motivasjonsfaktor for at borgere skal delta i crowdsourcingsprosesser (Wijnhoven, et. al, 2015). Brabhams (2012) studie finner at følgende faktorer er viktige dersom borgere skal motiveres til å delta i en crowdsourcingsprosess:

- Bidra i et offentlig samarbeidsprosjekt og tilegne seg ny kunnskap
- Framme karriere og anerkjennelse
- Uttrykke seg selv å skape noe nytt
- At det var gøy og ikke føltes som en jobb
- Lave barrierer for å delta, brukervennlighet og en appellerende webside.

“Fra Bodø til verden”

Workshoppene i forbindelse med “Fra Bodø til verden” kan være en mulighet for å få anerkjennelse for sitt arbeid/sine ideer og en potensiell arena for å fremme karriere. I følge Tom Steffensen har det vært noe glissent oppmøte på disse workshopene. Blant våre informanter var det ingen som hadde deltatt på workshopen i etterkant. To av informantene hadde ingen kjennskap til at det hadde vært en workshop i etterkant i det hele tatt. Innbyggerne fikk muligheten til å tilegne seg ny kunnskap gjennom konferansen og workshopene, i tillegg til at crowdsourcingsprosessen og workshopene gav en mulighet til å bidra i et offentlig samarbeidsprosjekt. De frie rammene i prosjektet gav også en stor frihet til å uttrykke seg selv og skape noe nytt.

Mann (68) forteller at han sendte inn sine idéer fordi han selv synes ideene er gode og han mener byen fortjener dem. Etter å ha bodd i byen i 68 år har han utviklet sterk tilknytning til stedet. Mann (41) sier at han sendte inn sin ide fordi han liker Bodø og mener at byen må fortsette å vokse og være nytenkende. Dette kan sies å gå inn under det første og tredje

punktet om å henholdsvis bidra i et offentlig samarbeidsprosjekt og tilegne seg ny kunnskap samt å uttrykke seg selv og skape noe nytt. Ingen av respondentene svarer at de ble motivert til å delta som følge av tilegnelse av ny kunnskap, men både mann (68) og mann (41) uttrykker at de ønsker å gi noe tilbake til byen sin og ønsker å være med på utviklingen.

“Fra Bodø til verden” ble frontet som en konkurranse der en jury skulle kåre vinneren av Bodøs smarteste ide og det ble lovet en flott premie til vinneren. Økonomiske incentiver, som en premie kan representere, virker likevel ikke å ha vært en stor faktor i denne prosessen og blir ikke nevnt av noen av våre informanter som en motivasjonsfaktor. I tillegg til faktorene Brabham (2012) presenterer ovenfor, ser vi at tilhørighet og en sterk tilknytning til sin by synes å være en faktor samtlige av informantene oppgir som viktig for å delta i crowdsourcingsprosessen. “Jeg synes byen fortjener det! Jeg har jo bodd i byen i 68 år, så det er klart at man får jo litt tilknytning til stedet da” - mann 68 om hvorfor han delte sine ideer i crowdsourcingprosessen “Fra Bodø til verden”.

En av faktorene Brabham (2012) mener er en viktig motivasjonsfaktor handler om å fremme karriere og anerkjennelse. Dette er ikke en faktor som trekkes frem av våre respondenter, kanskje heller tvert imot. Mann (68) ble spurt om hvorfor han ikke valgte å ta ideene sine videre selv og svarte følgende; “Nei jeg har egentlig ikke så store ambisjoner i så måte. Jeg kan godt komme med ideene, men hvem som helst kan få lov å benytte dem. Jeg føler det som om toget mitt har gått. Nå er jeg “fast ansatt i NAV” resten av livet” - mann 68. Han savnet imidlertid tilbakemelding fra initiativtakerne bak prosjektet og uttrykte skuffelse over ikke å ha hørt noe fra komiteen i etterkant. “..så da går jeg utifra at det er idéer som de har samlet inn ideer til eget bruk på nær sagt” - mann (68). Dette kan tolkes indirekte som om han hadde ønsket anerkjennelse for ideene, men kan også bare bety at han ønsker å se at det faktisk skjer noe når kommunen går ut og ber om innspill eller en takk for at han valgte å bruke tid og ressurser på å sende inn sin ide. Mann (41) sa at hans forventninger om hva som skal skje videre med ideene som ble samlet inn var; “jeg håper det blir noe sånn som, om ikke annet en idebank for de som skal utvikle dette videre” - mann (41). Det ser ut som at det viktigste er at noen tar deres ide videre. Her kan det bakenforliggende være at dette er ideer som de ønsker å benytte seg av dersom kommunen hadde utviklet de, men ikke har et ønske om å jobbe videre med selv.

Mann (38) forteller at han sendte inn sin idé når han så at det var mange andre som også hadde bidratt. “Siden det var flere som hadde gitt idéer så var det litt lavere terskel for å tørre å si sine idéer. Selv om det er anonymt så er jo folk skeptisk til å dele idéer tror jeg” - mann (38). Han påpekte også at han synes det å gå ut på denne måten og inkludere innbyggerne var et “artig instrument”. Denne bemerkningen støtter opp mot Brabhams (2012) faktor, at det oppleves gøy og ikke føles som en jobb”. Mann (18) forteller at han ble oppfordret av folk rundt ham til å sende inn idéer. At folk rundt oppfordrer kan bidra til å senke terskelen for å sende inn bidrag.

Vi ser at crowdsourcingen gjennomført i “Fra Bodø til verden” har fellestrekk med de kriteriene som Brabham (2012) finner er viktige faktorer for at borgere skal motiveres til å delta i en crowdsourcings prosess. I tillegg finner vi faktoren innbyggernes eierskapsfølelse og engasjement for byen sin. Dette ser ut til å være den viktigste faktoren som motiverer innbyggerne til å delta i “Fra Bodø til verden”. Dette er også nevnt av kommunen som en faktor de mener er viktig å spille på.

Drømmebanken

Drømmebanken som case er i utgangspunktet et initiativ fra innbyggerne. Motivasjonen for oppstarten av prosjektet var at hun som innbygger selv følte og mener at alle har et ansvar for å være med å utvikle nærmiljøet. “Jeg mener at alle har et ansvar for å utvikle nærmiljøet man er en del av, og det har du enten du er innbygger, næringsdrivende, politiker eller driver med foreningsliv eller noen av disse tingene her. Det er summen av alle samlinger og holdninger som lager det lokalsamfunnet som jeg er en del av.” - Rikke Soligard.

I drømmebankcaset legges det stort fokus på å engasjere innbyggerne for sitt samfunn for slik å motivere de til å delta i crowdsourcingsprosessen. Drømmebanken har fått mange deltakere og gjennomført flere vellykkede prosjekter og kan i den sammenheng sees på som å ha gjort noe rett for å motivere innbyggerne til å delta. Samtidig har det vært en overvekt av yngre deltakere i drømmebanken gjennom ulike tiltak i skolen og at en overvekt av andre bidrag kommer inn i sammenheng med tiltak som foredrag de gjør for å “booste” engasjementet. Dette viser behovet for ressurspersoner som følger opp prosjektet for å holde kontinuerlig liv i det. Drømmebanken gir også innsenderen anerkjennelse for sine bidrag ved at de er ansvarlige

for å følge opp prosjektet. Samtidig kan dette skape barrierer da dette kan skape mer jobb for den som deltar.

Bodø Kommune

Bodø Kommunes crowdsourcingsprosjekt er i stor grad et politisk instrument der befolkningen inviteres inn for å gi en mulighet til å påvirke den strategien Bodø Kommune skal legge til grunn når de vedtar en plan. Her gis ingen økonomiske insentiver og det er heller ikke utformet som en konkurranse. Da denne kampanjen kom var byen i gang med planleggingen av “Ny by - Ny flyplass” prosjektet noe Lise Henriette Rånes mener har hatt stor effekt på befolkningens motivasjon og engasjement rundt prosjektet. “Folk vet at det er masse som skal planlegges og da kobler folk seg på. Jeg tror at det kommer til å skje noe med Bodø med den nye bydelen! Det er så mye som skal inn der og mye som skal planlegges. En snakker om alt fra å få jernbanelinje inn i den nye bydelen, førerløse biler, og til hvordan hus vi vil ha der. Dette har folk masse meninger om og har en forventning om hvordan sluttresultatet skal bli.” - Lise Henriette Rånes. Bodø Kommune selv oppfatter det som en mulighet til å gi innspill, som angår dem selv som motiverer innbyggerne til å delta i crowdsourcingsprosessen de har gjennomført. At befolkningen har et ønske om å bli hørt og vil gripe den dersom kommunen tilrettelegger for muligheten til dette.

Oppsummering

I dette delkapitlet har vi sett på input fra innbyggerne i en crowdsourcingsprosess. Da vi har intervjuet deltakerne i vårt hovedcase er våre funn hovedsakelig knyttet til dette. Fellestrekk som både crowdsourcerne og innbyggerne trekker frem som en viktig motivasjonsfaktor har vært deres tilknytning og engasjement for deres by og nærmiljø. I Drømmebanken legges et stort ansvar på en sterk involvering av innbyggerne gjennom at de har et ansvar for oppfølging og videreutvikling av ideen, mens “Fra Bodø til verden” og Bodø Kommune er eksempler på prosesser der ballen i stor grad spilles over til kommunen etter at bidragene er sendt inn. I “Fra Bodø til verden” caset oppfordrer kommunen i etterkant andre til å ta ideene videre. Foreløpig har de et tilfelle hvor noen har valgt å ta en av ideene videre. Vi tolker det slik at Bodø Kommune mener motivasjonen til å delta i en slik crowdsourcingsprosess allerede er tilstede ettersom folk ønsker å gi innspill til caser som omhandler deres nærmiljø, og at de vil benytte denne dersom de gis et verktøy som de finner tilfredsstillende. Her kan

kanskje det å gjøre det morsomt å delta slik Wijnhoven, et. al, (2015) funn viser er en viktig motivasjonsfaktor være en metode for å få flere deltakere.

5.4 Analyse av input fra kommunen

I tabell 2.1 fra vår litteraturgjennomgang viser vi hva kommunen må bidra med for å skape en vellykket crowdsourcingsprosess. I dette kapittelet vil vi begynne med å ta for oss behovet for en organisasjonskultur preget av innovasjon før vi går videre på det andre punktet fra vår tabell; prosjekter med en tydelig og ikke for komplisert problemstilling, som også kan være underholdende for innbyggerne. Som følge av at prosjektet “Fra Bodø til verden” er et samarbeidsprosjekt mellom IT:forum Bodø og Bodø kommune har vi valgt å se Bodø kommune som en helhet og har i neste avsnitt slått Bodø kommune og “Fra Bodø til verden” casene sammen. Vi vil avslutte kapittelet med å se på momenter vi mener bør være en del av de faktorene som er viktig for å skape en god crowdsourcingsprosess, basert på vår empiri.

5.4.1 Innovasjonskultur

Innovasjonskultur er en organisasjonskultur som stimulerer til kreativitet og innovasjon. I litteraturen blir organisasjonskulturen presentert som en kritisk suksessfaktor og det hevdes at et kreativt miljø danner grunnlaget for innovasjon. Poetz og Schreiers (2012) skrev at brukere i nyere tid har blitt en anerkjent alternativ kilde til nye produkt- og tjenesteideer. Å benytte crowdsourcing som metode kan i seg selv sees som innovativt, da hele konseptet med brukermedvirkning er relativt nytt.

Bodø Kommune (“Fra Bodø til Verden”)

Forskningen til Lee, et. al. (2012) viste at en åpen innovasjonspolitikkk på nasjonalt nivå kan bidra til å skape et gunstig innovasjonsklima, og resultatene deres kan også sees på et kommunalt nivå. Med bakgrunn i litteraturen og forskningsmodellen vi presenterte i kapittel 2.8 var det naturlig å stille våre informanter spørsmål knyttet til kulturen for innovasjon i de casene som ligger til grunn for oppgaven. Prosjektleder for Smart Bodø, Karoline Nilssen, svarer følgende på spørsmål om hvordan de interne holdningene til den type prosjekter som “Fra Bodø til Verden”, er innad i kommunen; “Det er et veldig interessant spørsmål og

kanskje litt utfordrende å svare på. Man ser jo kanskje at det er litt splittet. En har jo den gamle skolen som mener det er bra nok som det er og at man får til medvirkning i prosessene tilstrekkelig og at så lenge man gjør alt etter loven, i forhold til hva man skal medvirke på, så er det greit” - Karoline Nilssen. Hun forteller også at noen i kommunen mener at medvirkning krever mye ressurser og tid som kommunen ikke har. Hennes oppfatning er likevel at flertallet av de hun møter gjennom jobben i kommunen, er opptatt av mer medvirkning fordi det ikke fungerer godt nok slik det er i dag, i tillegg til at man må ha inn andre typer prosesser som inviterer til nettopp dette. “Jeg vil si at det kanskje er et mindretall nå som mener at måten vi har gjort det på til nå det er det beste og at vi ikke trenger noe mer.” - Karoline Nilssen. Folkehelsekoordinator Gøran Raade-Andersen kommenterte at han tror det er veldig forskjellig fra plass til plass, og fra kontor til kontor. Per dags dato sitter de ulike delene av kommunen på ulike plasser, noe som har ført til at det har utviklet seg ulike kulturer. “Det blir litt sånn at man sitter med litt sånne skyggelapper foran øynene og tenker at dette gjør vi, også får dere gjøre det dere ønsker” - Gøran Raade-Andersen. Prosjektleder for Smart Bodø, folkehelsekoordinatoren og prosjektleder for den boligpolitiske planen, sitter alle sammen ved samme kontor som en del av Nærings og Utviklingsavdelingen ved Bodø kommune. Holdningene blant de kommuneansatte ved denne avdelingen kan se ut til å ha smittet over og kulturen for å tenke nytt er utbredt. Karoline Nilssen forteller at Lise Henriette Rånes er en av de som hun ofte har snakket om denne typen prosesser med, og slik er de med på å skape en innovativ kultur.

Dersom det legges til rette for mer innovasjon i offentlig sektor, behøves det en kulturendring der det gis mer rom for eksperimentering, og at man aksepterer at feil er en naturlig konsekvens av eksperimentering. Det er samtidig viktig lærdom og bidrar med noe positivt (Potts, 2009). Prosjektleder for den boligpolitiske planen for kommunen, Lise Henriette Rånes, kan sies å være enig i oppfatningene til henholdsvis Karoline Nilssen og Gøran Raade-Andersen. Hun mener at kommunen absolutt er på vei mot en kultur som fremmer nytenkning og brukermedvirkning og mener at når man får inn nye folk med nye impulser så vil det gjøre noe med alle sammen. “Etterhvert som man får en rotasjon av ansatte og blant annet får inn slike som meg som kommer rett fra skolebenken, og har en litt annen oppfatning av ting og tang som man tar som selvfølge så vil dette endre seg”- Lise Henriette Rånes. Karoline Nilssen mener at synet har endret seg allerede bare gjennom prosessen med de store prosjektene knyttet mot Ny by- Ny flyplass og Smart Bodø. “Jeg tror mange har fått øynene

opp for at man trenger disse prosessene” - Karoline Nilssen. Lise Henriette Rånes hadde også en formening om at ting vil bli annerledes når alle ansatte i kommunen blir samlet i et nytt rådhus og kommer under samme tak. Dette understreker vår antagelse om at den innovative tenkemåten har hatt en smitteeffekt innad i Nærings og Utviklingsavdelingen. “Man påvirker jo hverandre og får synergier fra hverandre, både på hvordan man jobber og hva som fungerer” - Lise Henriette Rånes.

Faghelsekoordinator i Bodø kommune, Gøran Raade-Andersen forteller at Bodø kommune er en del av et nettverk som kalles “Sunne kommuner”. Han mener at å innhente ideer samt få gode eksempler er noe de kan gjøre på en enkel måte gjennom dette nettverket. På de temaene han føler han trenger å innhente noe, så gjør han det hovedsakelig der, da det ligger masse gode idéer der ut fra ting som har blitt utprøvd andre steder. Han snakker imidlertid også med kolleger. Han poengterer at det er viktig å se på andre og stjele fra andre. Han har et håp om at andre etterhvert vil se til Bodø for måter å gjøre ting på og omtalte dette som en slags kreativ stjeling fra andre kommuner. “Nå er målet at folk skal stjele litt fra oss etterhvert da. Det er veldig gøy at vi nå er inne i en kultur der det er lov å tenke litt stort og være litt innovativ og har spreke målsettinger, og at det blir et miljø for det. At man ikke sitter alene og stanger i veggen. Men at man gir rom for å få det ut.” - Faghelsekoordinator. Dette kan indikere at Bodø kommune har et ønske om å være “først ute”. Denne tankegangen om å skulle være “først ute” er ikke i tråd med den åpne innovasjonsmodellen der målet i større grad er å bygge den beste forretningsmodellen.

Gjennom vår forskning fant vi blant annet verktøyet Drømmebanken, som Bodø kommune ikke hadde hørt om, i tillegg til at vi vet at Danmark er kommet langt når det gjelder innbyggerinvolvering og det som kalles kommune 3.0. Bodø kommune forteller imidlertid at de ser mye mot Drammen som er størrelsesmessig lik Bodø, der de har gjort en lignende snuoperasjon som i Bodø. “De er fantastisk dyktige på et bredt spekter fra byplanlegging til involvering av frivillig sektor, hele spekteret. De er kjempe god. Jeg ser veldig mot dem og hva de har gjort, hvordan de har gjort det osv. For det er veldig overføringsbart til Bodø, mye av det som skjer der” - Gøran Raade Andersen.

Vi lurer på om Bodø kommune har undersøkt modellene som allerede eksisterer, før de leide inn et konsulentfirma til å utvikle en ny modell for brukermedvirkning som de kaller “Bodømodellen”. De svarer imidlertid nei på spørsmål om de har kjennskap til eksisterende og allerede testede modeller for crowdsourcing. Hvorfor har de ikke undersøkt med de eksisterende plattformene før de leier inn et konsulentselskap for å utvikle en ny?

Slik vi ser det, vil det spare ressurser dersom man tar i bruk eksisterende og allerede testede modeller for crowdsourcing, og eventuelt justerer disse dersom man ser at Bodø kommune har unike behov som disse modellene ikke dekker. Åpen innovasjonsteori handler om å ikke utvikle alt selv, men i større grad ta i bruk det som allerede eksisterer og “stjele fra andre” som folkehelsekoordinatoren nevner over. Til tross for deres positive holdning til en slik tankegang kan det se ut som om de har et stykke igjen før en slik praksis gjennomsyrrer deres atferd.

Bodø kommune kan sies å ha hatt en stor fordel basert på den prosessen byen er inne i nå, med utvikling av en helt ny by. Karoline Nilssen i Bodø kommune tror at det store prosjektet Ny by, Ny flyplass har bidratt til å endre synet på brukerinvolvering til både de som jobber i kommunen og ikke minst innbyggerne. Folkehelsekoordinator Gøran Raade-Andersen nevner viktigheten at det er en god innovasjonskultur blant de ansatte i kommunen for å klare å spre dette tankesettet til resten av innbyggerne. Dette kan sees i sammengeng med Bassler et.al (2008) sin teori om at man for å skape en god innovasjonskultur, er avhengig av et godt medarbeiderskap, noe som igjen krever god ledelse. Ledere spiller en viktig rolle i utviklingen av en innovativ organisasjonskultur, og for å styrke innbyggernes involvering er de lokale lederne nødt til å utvide sin liste over oppgaver og ta roller som tilrettelegger, støttespiller og samarbeidspartner (Bassler et.al 2008).

Bassler et. al (2008) hevder at innovasjonskulturen bør være sterkt forankret hos sentrale personer i offentlig sektor som kan sette innovasjon på agendaen, som igjen kan legge til rette for innovasjon. Karoline Nilssen forteller at Bodø kommune har hatt et aktivt fokus på å skape en innovasjonskultur, gjennom deltagelse i nasjonalt program for innovative anskaffelser. Dette programmet kjøres av NHO og omhandler at kommunen må ta et aktivt standpunkt for å få næringslivet lokalt til å innovere. Gjennom deltagelse av et slikt program

kan det se ut til at innovasjon allerede står på agendaen i Bodø kommune og at de er på god vei mot en organisasjonskultur preget av innovasjon.

Drømmebanken

Kommunene Ski, Ås og Arendal (Moltemyr) har hver sine filialer i Drømmebanken. I motsetning til Bodø kommune, der innovasjonskulturen synes å ha fått litt feste, kommer prosjektet Drømmebanken i større grad fra utsiden. Gründer og pådriver for Drømmebanken, Rikke Solligård, er brennende opptatt av engasjementet som er i lokalsamfunnet og mener kommunene hun jobber med, i større grad bør engasjere seg for å få folk til å være mer deltakende i samfunnet. “Her er det innbyggerne selv som skaper de resultatene som har blitt av dette her, men hvis kommunen bare hadde dyttet oss litt i ryggen og blåst litt vind i seilene så hadde dette blitt enda større og fått et mye større nedslagsfelt og potensiale og virket på en helt annen måte enn det vi kanskje får til akkurat nå da”- Rikke Solligård. Hun er veldig tydelig på at for at dersom noe som dette skal fungere, så er det utrolig viktig at kommunen er med og fremmer løsningen slik at den blir tatt i bruk.

Basert på intervjuet med Rikke Solligård ser vi at Drømmebanken er noe kommunene er giret på, men som de likevel ikke klarer å gjennomføre. Det kan se ut til at det blir en del ord og lite handling fra kommunenes side. Dette kan tyde på at innovasjonskulturen med tanke på å tenke nytt om brukerinvolvering, ikke er like godt forankret i disse kommunene.

Drømmebanken synes å være avhengig av engasjementet til Rikke Solligård som er ildsjelen og en viktig nøkkelperson bak prosjektet.

Fra litteraturen om offentlig sektor vet vi at blant barrierene for innovasjon i offentlig sektor er at de har få eller manglende insentiver og belønninger for å innovere eller ta i bruk nye innovasjoner, og at de mangler de kulturelle eller organisatoriske ordningene for å ta i bruk den eksisterende teknologien (Albury 2005). Dette kan gjøre det svært vanskelig å komme fra utsiden og skulle få innpass med en åpen innovasjonsstrategi.

Oppsummering

I Drømmebank caset hvor initiativet kommer fra befolkningen, har man ikke lyktes med å få crowdsourcingsprosjektet sterkt forankret i kommunen. I Bodø Kommune ser vi på den andre

siden at de går mot et skifte til en mer åpen innovasjonskultur i kommunen. For at crowdsourcingsprosjektet skal lykkes er kulturen i kommunen en viktig forutsetning for at det skal bli en suksess. Dette gjelder både bruk av ressurser og tid til å følge opp prosjektene, men også at de er åpne for å ta i mot innspill som kommer fra utsiden og ikke sitter med holdningen at “vi gjør det best selv”.

I neste delkapittel vil vi ta for oss den andre viktige faktoren skal til for å få en vellykket crowdsourcingsprosess, basert på eksisterende litteratur.

5.4.2 Prosjekter med en tydelig og ikke for komplisert problemstilling

Den andre faktoren fra vår tabell 2.1 er prosjekter med en tydelig og ikke for komplisert problemstilling, som også kan være underholdende for innbyggerne.

“Fra Bodø til Verden”

På forsiden til smartbodo.no, plattformen som ble brukt til å gjennomføre crowdsourcingen “Fra Bodø til Verden” lyder overskriften “Har du den smarteste ideen for Bodø?” Nedenfor finner man skjema for å sende inn sitt bidrag samt beskrivelsen “Fra Bodø til verden er en idedugnad blant Bodø sine innbyggere og venner. Nå har DU mulighet til å være med å forme fremtidens by. Skriv inn ditt forslag til ide, og les mer om prosjektet her.” (smartbodo.no). Denne beskrivelsen kan tolkes å være ganske åpen ettersom de ber om “ditt forslag til ide”, som er en lite konkret beskrivelse av ønsket input. En så åpen tilnærming kan sies å ikke være for komplisert, som også er en av hovedfaktorene for at innbyggere deltar i slike prosjekter ifølge Wijnhoven, et. al, (2015). Samtidig kan det trolig være årsaken til at kommunen mottok en del bidrag som var utenfor det de egentlig var ute etter, da flere av innbyggerne som sendte inn bidrag, oppfattet problemstillingen som utydelig.

Bassler et.al, (2008) sier at borgere blir engasjert når de blir aktivt involvert i å definere problemene, identifisere løsninger og utvikle prioriteringer for handling og ressurser. Ved å ha en åpen tilnærming til crowdsourcingen kan borgerne både definere problemer og løsninger slik vi ser de har gjort i “Fra Bodø til Verden”.

Av våre informanter som hadde sendt inn ideer til “Fra Bodø til Verden” beskriver to av dem at de har deltatt på arrangementer hvor casen har blitt presentert. En hadde ingen forkunnskaper om prosjektet mens den siste kun hadde lest en avisartikkel der det ble opplyst om prosjektet. På spørsmålet om de synes at det var klart og tydelig hvilke typer bidrag de ønsket inn var svarene “Tja, både og. Eller, ehm Nei” - mann 41. “Nei jeg syns ikke egentlig det var så veldig tydelig. men slik som jeg oppfattet det så var det selvfølgelig at de ville ha idéer for å kunne bygge en smart by” - mann 67. “Hmm, det er jeg litt usikker på. Det at det var ulike kategorier var jo bra da” - mann 37. “Ja det slo inn i hodet mitt med engang” - mann 18. To av respondentene svarer at de synes det var uklart hvilken type bidrag som var ønsket inn i crowdsourcingsprosessen “Fra Bodø til Verden”, en er usikker på om det var tydelig mens den siste svarer at det var tydelig. Personen som opplevde informasjonen som tydelig var “mann 18” som hadde deltatt på “Fra Bodø til Verden”-konferansen. Likevel svarte alle at det var ideer til hvordan bodø kan bli en smart city som var de ønskede bidragene fra borgerne i denne crowdsourcingsprosessen. Dette stemmer ikke helt overens med det prosjektleder Tom Steffensen og Karoline Nilssen fra Bodø Kommune beskriver som den ønskede outputen. Tom forklarer at det var ideer til nye bedrifter som var hovedmålet for prosjektet. “Hovedmålet med dette prosjektet var å skape nye arbeidsplasser” - Karoline Nilssen. Tom Steffensen erkjenner at de ikke var tydelig nok på hvilke typer ideer i begynnelsen. Det ble en litt blandet kombinasjon av det de var ute etter. “Det er vanskelig å skape business av en park, eller en båt i glasshuset” - Tom Steffensen. Dette er imidlertid prosjekter som kunne fungert i en organisasjon som Drømmebanken, der fokuset er non- eller all- profit.

Løsningsforslagene man får inn gjennom crowdsourcing kan være uforutsigbare. Det kan også være at de er vanskelige å implementere eller at de ikke møter de ønskede målene for prosjektet. Mergel & Desouza (2013) hevder at mangelen på klare og tydelige definerte problemer er en av primærgrunnene til at innsendte løsninger ikke oppfyller forventningene. Det kan være vanskelig å finne en løsning når man ikke har et klart problem. Vi opplever at dette er tilfellet i caset “Fra Bodø til Verden”.

Inne på nettsiden smarrtbodo.no der man skulle legge igjen idéer til Fra Bodø til Verden, ble man bedt om å legge inn hvilken kategori ideen tilhører før man fikk sende den inn. Kategoriene er som følger; “annet”, “barn og unge”, “bymiljø”, “fritid”, “helse”,

“infrastruktur”, “kultur” og “transport”. Er denne kategoriseringen hensiktsmessig med tanke på å fremme “Fra Bodø til verden”s formål som er å skape arbeidsplasser? Kategoriene brukt ovenfor er begreper med sterk tilknytning til byutvikling. Kan dette være en faktor som forvirrer innsenderen mer enn den hjelper?

Drømmebanken

I Drømmebank caset har crowdsourcingsverktøyet fungert over lengre tid, og man har sett hva det kan bidra til. Her har innbyggerne selv kommet med drømmer der andre innbyggere i ettertid kan melde sin interesse og engasjement for drømmen. Drømmene kan gjerne være store, men de bør være gjennomførbare. I tillegg må de bygge på de fire elementene; fellesskap, engasjement, tilhørighet og begeistring. Her er det svært åpent når det gjelder hvilke drømmer som kan sendes inn, noe som kan se ut til å senke terskelen for å sende inn sin drøm.

Drømmebanken har en tilnærming der det er opp til borgere både å definere problemstillingen og løsningen. På Drømmebankens nettplattform ber de deltakerne “legg til din drøm”. Videre må man godkjenne begeistringserklæringen som lyder:

*“Jeg erklærer herved at jeg vil bidra til at vårt lokalsamfunn blir et godt sted å leve. Jeg vil bidra med holdninger og handlinger som fremmer positiv utvikling, glede og fellesskap. Jeg bekrefter at den drømmen jeg nå setter inn i Drømmebanken vil kunne bidra til dette. Jeg er kjent med drømmebankkriteriene (evt se nedenfor) og ved å signere denne erklæringen lover jeg at jeg også vil gjøre mitt for at "**Min drøm**" realiseres.*

Drømmebankkriterier:

- *Drømmen skal være Non-profit, dvs at drømmeinnehaver ikke kan profitere personlig på drømmen. For lokalsamfunnet kan drømmen være ALL-profit - fordi den skal komme mange til gode!*
- *Drømmen skal bidra til å styrke sosiale verdier i lokalsamfunnet (Kjærlighet, fellesskap, begeistring, vennskap, engasjement, nettverk osv) og/eller bidra til å skape positiv aktivitet.*

- *Drømmen skal til en viss grad være realiseringsbar, men det er LOV å drømme stort. Hårete drømmer med potensiale som nevnt ovenfor er godkjent!”*
(drømmebank.no - 15.05.17)

Det oppfordres til å tenke stort, men at det må være gjennomførbart. I tillegg må drømmen være non- eller all-profit og oppfylle de fire elementene, felleskap, engasjement, tilhørighet og begeistring. Problemstillingen i disse prosjektene er ikke kompleks i den form at det er ikke en svært sammensatt problemstilling som krever spesiell kompetanse for å finne løsninger på. Men problemstillingene er ikke svært konkrete og kan oppfattes som litt abstrakte. Dette kan igjen skape en barriere for deltakelse da det kan oppfattes som lite konkret hva det er som ønskes av bidrag. En undersøkelse gjennomført av Wijnhoven, Ehrenhard, & Kuhn`s (2015), indikerer at åpne offentlige prosjekter med lavere ambisjoner fører til mer deltakelse enn mer ambisiøse prosjekter. Drømmebanken oppfordrer til å sende inn både store og hårete, men også mindre ambisiøse prosjekter. På den måten er det lave barrierer for å bare dele et ønske for lokalsamfunnet gjennom Drømmebanken.

Bodø Kommune

Bodø kommunes crowdsourcingsprosess, utført på eget initiativ var svært åpen og lød som følger; “Hvordan vil du at Bodø skal utvikle seg de neste årene, hva mener du er viktig for at Bodø skal få en positiv utvikling fremover? Hva er våre styrker og hva er utfordringene? Vi trenger DINE innspill”. I videoen spør også ordfører Ida Pinnerød “hva er viktig for deg? Prosjektleder for boligpolitisk plan i Bodø kommune forteller at de fikk innspill på alt fra bedre busstilbud, ungdomsboliger og flere parker. Hun mener at hva som er viktig for innbyggerne varierer alt etter hvor man er i livet. Hun forteller imidlertid at de ønsker å gå bredt ut og ha en vid problemstilling. Dette fordi flere av kommunens planer flyter litt over i hverandre - kanskje spesielt i innbyggernes øyne. Det kan være vanskelig å vite hva som skal under hvilken kommuneplan. Hun sier at de velger heller å gå bredt ut og tar seg av sorteringen etterpå.

Oppsummering

Wijnhoven, et. al, (2015) viser at innbyggernes motivasjon for å delta i crowdsourcingsprosesser varierer avhengig av oppgaven, men det at det er morsomt å delta er

en viktig faktor for at innbyggerne skal bidra med innspill. Dette virker å være gjeldende for alle våre tre case. Det at problemstillingene er såpass åpne gjør at prosessen i større grad kan oppfattes som morsom å delta på og ikke minst at de føler det er noe som angår dem og at det de kan bidra med er meningsfullt. I Drømmebank caset er problemstillingen åpen, men drømmene må oppfylle visse kriterier. Wijnhoven et. al, poengterer videre at den viktigste grunnen til at innbyggerne ikke engasjerer seg er troen på at deres ideer ikke blir tatt i bruk på riktig måte. Når det gjelder crowdsourcingsprosessen “Fra Bodø til verden” og prosessen Bodø kommune initierte selv, er det vanskelig å si noe om hvorvidt innbyggerne tenker at idéene deres ikke blir tatt i bruk på rett måte. Dette som følge av at prosessene er i en svært tidlig fase og det er første gang noe slikt har blitt gjennomført i Bodø i regi av kommunen. Innbyggerne har dermed ikke noen tidligere erfaring de kan sammenligne seg med. Vi har ikke undersøkt innbyggernes holdninger og oppfatninger når det kommer til gjennomføringsevnen til kommunen. Vi tenker imidlertid at det derfor er ekstra viktig at kommunen nå viser at de har gjennomføringsevne til å følge opp det de har startet på når det gjelder innbyggerinvolvering. Kommunen må vise at det ikke bare blir en profil, men noe man faktisk gjør. Dette påpekes også av en av våre informanter “Jeg tenker det er viktig at man fortsetter med den type aktivitet, og at de gjør ideene realiserbare. Det viktige er vel at de spiller videre på det man har startet med på et vis. Det hadde vært bra” - Mann (37)

Gjennom intervjuene vi har hatt underveis og arbeidet med datamaterialet har vi kommet frem til flere punkter vi vil legge til i forskningsmodellen, som er viktig når man gjennomfører crowdsourcing i kommunal sektor. Ressurser, systemer, mål og planer kan være noe mange ser som en selvfølgelighet, men vi mener det er viktig å ha søkelyset også på disse faktorene.

5.4.3 Ressurser

Vi anser ressurser fra kommunen som en viktig input i en kommunal crowdsourcingsprosess. Å gjennomføre større offentlige prosjekter ved bruk av åpen innovasjon kan by på utfordringer knyttet til finansielle ressurser. Det offentlige har gjerne et ønske om å være oppdatert i forhold til samfunnets ønsker og behov og de må henge med på den digitale utviklingen. Karoline Nilssen i Bodø kommune forteller i sin presentasjon av Smart Bodø at innen år 2050 vil 70% av verdens befolkning bo i byer, og da trenger man løsninger som fungerer. Innbyggerne i en kommune vil ikke minst etterspørre veldig annerledes løsninger enn det som har eksistert før. “Dersom jeg og du skal sette opp en garasje så vil vi ikke gå på

herredshuset og inn på byggesakskontoret, men vi ønsker å gjøre alt digitalt. Så det handler om å møte innbyggernes forventninger. Og det her er det vi jobber med.” - Karoline Nilssen.

Effektivisering av tjenester levert av offentlig sektor og ønsket om mer innovasjon i offentlig sektor kan sies å være inkonsekvente. Dette fordi innovasjon krever en høy terskel for prøving, feiling og eksperimentering. Ønsket om effektivitet fremmer imidlertid det motsatte, nemlig risikoavers og intoleranse for eksperimentering (Potts, 2009). Potts (2009) hevder at effektivitetsmålene presser ut innovasjonsmålene og slik forklarer underskuddet på innovasjon i offentlig sektor. I et system styrt av fokus på offentlig ansvarlighet som skal oppnå effektivitet og innovasjon, vil du få enten innovasjon eller effektivitet, ikke begge deler (Potts, 2009). Ved å bruke crowdsourcing som metode på nettbaserte plattformer vil man imidlertid kanskje få begge deler. Kanskje bør man se effektivitet i de offentlige tjenestene som et resultat av innovasjon, selv om selve prosessen med å jobbe frem nye innovative løsninger kan være tidkrevende og kostbare. Her er Bodø kommune i en spesiell situasjon med tanke på utviklingsprosessen byen skal igjennom. Potts (2009) sine påstander vil antagelig være mer treffende i kommuner som ikke har store utviklingsprosjekter for døren. I kommunene med filialer i Drømmebanken, Ski, Ås og Arendal kan dette virke mer sannsynlig. Det kommer tydelig frem av intervjuet med Rikke Solligård, initiativtager og leder av Drømmebanken og Begeistringsetaten, at engasjementet fra kommunene er savnet. “Jeg tenker at når du betaler 20.000 kr i et drømmebank-innskudd, for at du skal ha den filialen, og ikke løfter en finger, og tenker ikke på den et år før neste regning kommer. Altså sann kan det ikke være. Da lykkes det ikke sann som det kanskje kunne vært.” - Rikke Solligård. Disse kommunene bør også avsette menneskelige ressurser for å drifte det verktøyet Drømmebanken kan være. Karoline Nilssen i Bodø kommune kommenterer at en svakhet med crowdsourcing kan være at det tar mye ressurser og tid ved å kjøre slike prosesser. “..Men jeg personlig ser ingen svakheter med det, jeg syns man må gjøre det” - Karoline Nilssen. Lise Henriette Rånes i Bodø kommune mener bruk av internettbaserte plattformer er mye mer effektivt og ressursbesparende enn det er å holde folkemøter. “Jeg ser på det som effektiviserende. Så får man gitt ut veldig mye informasjon på kort tid.” - Lise Henriette Rånes.

Byutviklingsprosjektet og visjonen om verdens smarteste by skaper i seg selv store forventninger til Bodø-samfunnets velferd i fremtiden. De finansielle rammene som ofte

preger offentlig sektor kan imidlertid begrense mulighetene til å innovere og utvikle seg i tråd med visjonen. På den andre siden vil en investering knyttet til innovasjon kunne gi kostnadsreduksjon på lang sikt. Som tidligere nevnt er det viktig å finne måter å utnytte ressurser bedre på, gjennom å arbeide smartere og finne nye løsninger, som en direkte følge av de økonomiske utfordringene Norge står overfor i dag. Gjennom bruk av outside-in åpen innovasjon og crowdsourcing, vil kommunen kunne redusere kostnadene knyttet til forskning, utvikling og produktkostnader med bakgrunn i at ideene eventuelt utvikles på noen andre sitt budsjett (Chesbrough, et. al, 2006). De behøver ikke bruke interne ressurser på forskning og utvikling, men kan utnytte kunnskap og ressurser fra innbyggerne.

Det å få alle brikkene på plass for å få innbyggerne involvert og gjøre sine erfaringer positive kan være både krevende i tillegg til å ta betydelig med tid og ressurser. Det kan også innebære en betydelig organisatorisk risiko (Bassler et. al, 2008). Prosjektet “Fra Bodø til verden” er finansiert av DA Bodø, Kunnskapsfondet Nordland, DND Midt-Nord, it:forum Bodø sine medlemsbedrifter og Bodø kommune. Karoline Nilssen sier at arbeidet med crowdsourcingsprosjektet ikke har vært en veldig stor del av hennes jobb og anslår omtrent at hun selv har brukt rundt 15-20 timer til sammen. Hun tror heller ikke at noen andre av de andre involverte partene fra kommunen har brukt mer timer på prosjektet. “For oss har det vært veldig lettvinnt og behagelig å være med på ettersom IT forum har kjørt hele prosessen” - Karoline Nilssen. Karoline gir uttrykk for at dette samarbeidet har lettet arbeidet og gitt de ny informasjon med lite ressurser fra kommunen. Dette er i tråd med teorien om åpen innovasjon som sier at denne formen for samarbeid kan effektivisere prosessene.

I Bodø kommune har folkehelsekoordinator Gøran Raade-Andersen satt i gang et eksternt firma for å utvikle en standardprosess fra A til Å på hvordan man kan kjøre medvirkningsprosesser, for å gjøre det lettere for kommunen. Et av målene er at dette verktøyet skal være forankret inn i plan og styringssystem i Bodø kommune, og at den skal bli brukt. Bakgrunnen for at de valgte å hyre et firma til å gjøre dette, er blant annet fordi det er ganske arbeidskrevende ifølge faghelsekoordinatoren. “Det er begrenset hvor mye ressurser jeg har. Jeg er bare en person og har ikke sjans til å kjøre alt det der alene” - Gøran Raade-Andersen. Ved å få et verktøy for crowdsourcing så behøver ikke de ansatte i kommunen å føle at de må finne opp kruttet hver gang de skal gjøre noe nytt. Dette vil antageligvis også gjøre at man vil kunne se endringer litt tydeligere fra kommunens side.

Tilgjengelighet av både finansielle og menneskelige ressurser påvirker mulighetene til å gjennomføre en crowdsourcing og innovasjon generelt. Det bør settes av finansielle ressurser som øremerkes til nettopp dette formål og det må i tillegg settes av menneskelige ressurser til å drive og følge opp prosjektet. De nye arbeidsoppgavene bør ikke komme i tillegg til de arbeidsoppgavene man allerede har men burde prioriteres som en et eget satsingsområde. Investeringer i planlegging og utvikling av en åpen innovasjonsstrategi, vil på lang sikt kunne bli en lønnsom investering.

Spørsmålet knyttet opp mot hvorvidt kommunen har ressurser til å faktisk gjennomføre mange av ideene og forslagene som kommer inn, kan være viktig å stille seg. Kommunen og it:forum Bodø som er ansvarlig for prosjektet “Fra Bodø til verden” åpnet opp for at deltakerne på workshopen eller andre med interesse for det, kunne bruke ideene som kom inn og sette dem til livs. Dette kan sies å være en tilnærming til inside-out åpen innovasjon (Enkel, et. al, 2009). Ved å vende blikket utover organisasjonens grenser og ta i bruk innovasjoner som utvikles utenfor organisasjonen, kan kommunen holde fokus på det de er best på og samtidig dra nytte av det andre er best på.

Kanskje er dette noe Bodø kommune bør ta med seg til sine interne utviklingsprosjekt? Kanskje kan noen på utsiden av Bodø kommune som organisasjon gjennomføre noen av forslagene bedre og raskere enn dem selv. Sluttresultatet vil kunne bli det samme avhengig av hvem som utvikler innovasjonen, altså en gode for samfunnet og økt velferd.

5.4.4 Mål og planer

I byutviklingsprosjektet “Fra Bodø til verden” ble innbyggerne bedt om å komme med idéer til produkter og tjenester som kan løses på en annerledes, bedre eller ny måte, som på sikt vil bidra til et smartere Bodø. Det ble laget åtte ulike forhåndsdefinerte kategorier for ideene. En såpass åpen problemstilling kan bidra til at noen av ideene kan være vanskelig å gjennomføre i praksis. Det kan likevel være viktig at selve innovasjonsprosessen planlegges grundig og at det settes gode mål for de innledende fasene. Vår opplevelse basert på intervjuene med våre informanter, er at prosessen kunne vært bedre planlagt når det gjelder timing av prosjektet. Tom Steffensen fortalte at det å holde workshopene i desember var en dårlig idé både på

grunn av studenter i eksamensperiode, og at innbyggerne generelt i førjulstiden er travle mennesker. Ideelt sett burde alt skjedd tidligere på året.

Prosjektgruppen for “Fra Bodø til verden” virker å ha en felles forståelse av hva som var målene med prosjektet. Men ble dette godt nok videreformidlet ut til innbyggerne?

Bakgrunnen for at vi stiller dette spørsmålet er at ideene som kom inn gjennom crowdsourcingen, i mange tilfeller svarte på noe annet enn hva som var formålet med prosjektet og svarene våre informanter oppga knyttet til oppfatning av hvilken type idéer de ønsket å få inn. Mergel & Desouza (2013) hevder at en spesifisering av hvilke tiltak som trengs for å oppnå ønskede mål er spesielt viktig i en tidlig fase av implementeringen av prosjektet. Målene for en utfordring bør være eksplisitt nevnt, sammen med begrunnelsen bak dem. Ved å bruke en åpen innovasjonsprosess kan offentlige virksomheter etablere et mål uten å forhåndsvelge den problemløsende tilnærming eller team (Mergel & Desouza 2013).

For å lykkes med en åpen innovasjonsmodell er det viktig å ha planer, klare mål og delmål for gjennomføringen av prosjektet. Målsettingene er viktig for en god kommunikasjon av hva som jobbes mot. Dette for at bidragene skal være i henhold til målsettingene for oppgaven. Målene er også viktig for å kunne vurdere suksessen av prosjektet i etterkant.

5.4.5 Systemer/Plattformer

For at man skal kunne bruke ideene som kommer inn gjennom outside-in åpen innovasjon i form av crowdsourcing og videre omgjøre dem til innovasjoner, kreves også gode systemer. For at datainnsamlingen og databehandlingen skal kunne gjennomføres på en enkel og oversiktlig måte vil det være vesentlig å bruke systemer som tilrettelegger for dette.

“Fra Bodø til verden”

Til selve ide-innsamlingen i “Fra Bodø til verden” ble det gjennomført en crowdsourcing der det ble benyttet en nettplattform, men ideene måtte bearbeides og jobbes videre med. Det ble videre gjennomført workshops med en gruppe mennesker fra ulike innovative miljøer, som hadde et ønske om å jobbe videre med disse ideene. Et viktig spørsmål å stille seg er imidlertid i hvilken grad ideene som kommer inn faktisk fører til innovasjoner? Mergel og Desouza (2013) fant at det offentlige sjeldent var i stand til å inkorporere løsningene i

organisasjonene. En grunn til dette er at deres interne prosesser var for rigide til å ta hensyn til disse løsningene, noe som resulterte i at verdien av innspillene ble begrenset (Mergel & Desouza 2013). En åpen innovasjonsstrategi som karakteriseres av høy diversitet i kunnskapskilder krever en forretningsmodell som kan takle en stor mengde informasjon (Saebi & Foss, 2015). Hvorvidt arbeidet knyttet til bearbeiding av ideene i dette prosjektet er utført på en tilfredsstillende måte, er et spørsmål vi ikke vil få svar på innen denne oppgaven skal leveres. Ideene har imidlertid gått gjennom flere steg og bygges videre av mennesker med ulik kompetanse, noe som kan øke sannsynligheten for at ideene kan føre til faktiske innovasjoner.

Drømmebanken

Rikke Solligård startet Drømmebanken ved at innbyggerne fylte ut en innskuddsblankett og en bidragsblankett i papirform, der de skulle fylle ut en drøm for sitt eget lokalsamfunn og et bidrag de hadde å gi tilbake. “De lå jo bare på sånne A4 ark i bunter, med nesten 300 ark oppå hverandre - folk fortjener å se alt det fine folk har lyst å få til, og synliggjøre det. Kanskje vi skulle gi dem ut i et lite hefte, eller hvordan skal vi få det ut og kanskje skape engasjement rundt flere prosjekter.” - Rikke Solligård. Hun fikk etterhvert støtte til å utvikle en internettplattform for verktøyet noe som gjør at systemene i større grad driver seg selv, i tillegg til at ideene blir synlig for alle innbyggerne. En digitalisering av Drømmebank-konseptet har gjort løsningen mye mer effektiv og ikke minst mer synlig for innbyggerne, enn når innsamlingen ble kjørt manuelt gjennom blanketter og folkemøter.

Bodø kommune

Folkehelsekoordinator Gøran Raade-Andersen i Bodø kommune har også stilt seg spørsmålet “hva skal vi gjøre, og hvordan kan vi være smart og nyskapende på kommunikasjons siden, sånn at vi ikke bare kjører folkemøter?” - Gøran Raade-Andersen. Han hevder at for å nå hele befolkningen, utover de som er spesielt interessert fra tidligere, er kommunen avhengig av å bruke digitale plattformer og andre måter å skape interesse på. Dette understøttes av erfaringene gjort med Drømmebanken. Som Karoline Nilssen presenterte, så vil innbyggerne i kommunene etterspørre veldig annerledes løsninger enn det som har eksistert tidligere. Verden blir mer og mer digital og det er viktig at kommunen jobber med å møte innbyggernes forventninger.

Lise Henriette Rånes i Bodø kommune mener også at bruk av internettbaserte plattformer er mye mer effektivt og ressursbesparende enn det er å holde folkemøter. “Du kan få sagt mye på noen linjer på internett kontra å skulle gå rundt og fortelle og at folk skulle huske det.” - Lise Henriette Rånes. Hun mener imidlertid det er viktig å gjøre begge deler slik at man gir innbyggerne muligheten til å stille spørsmål slik at kommunen får muligheten til å rette opp i eventuelle feiloppfatninger, noe hun mener man ikke får muligheten til ved å bare legge ut noe på internett, fordi innbyggerne da bare svarer ut ifra sin egen oppfatning. Gøran Raade-Andersen understreker at det er viktig skape møteplasser for folk og gi dem eierskap til det som foregår, slik at dem føler at de er med å påvirker, og føler at de blir sett og hørt.

Det er derfor viktig med gode støtteprosesser og systemer, eksempelvis i form av gode nettplattformer der ting går av seg selv med gode systemer for innhenting, systematisering og bearbeidelse av bidragene som kommer inn. Dette for å sikre effektiv ressursbruk.

I de to neste kapitlene vil vi se på hva crowdsourcingsprosessene kan gi tilbake til samfunnet. Våre case er alle i en relativt tidlig fase og av naturlige årsaker er det derfor vanskelig å sette fokus på direkte output av disse crowdsourcingsprosessene. Vi vil likevel rette søkelyset mot noen av punktene vi anser som verdifulle å ta med seg når det gjelder output både til lokalsamfunnet og innbyggerne som velger å delta i en slik prosess samt hva det gir kommunen som organisasjon. Vi begynner med analyse av output til innbyggerne i lokalsamfunnet der vi vil trekke frem innbyggernes tilknytning og engasjement.

5.5 Analyse av output til innbyggerne i lokalsamfunnet

I forbindelse med ny-by prosjektet ble hele byens befolkning invitert med på idedugnad i håp om å få inn de beste ideene på produkter eller tjenester som kan løses på bedre måter i fremtiden enn de gjøres i dag i håp om å skape nye arbeidsplasser og utvikle næringslivet. “Dette er en form for “crowdsourcing”, som vil si å utnytte den kollektive intelligensen av samfunnet for å tjene forretningsmessige mål, og bidra til å forbedre offentlig deltakelse i styring, designe produkter og løse problemer (Brabham, 2013). Konkret hva innbyggerne får igjen av en slik crowdsourcingsprosess kan være vanskelig å besvare. Vår empiri og tidligere

forskning viser imidlertid at crowdsourcing påvirker holdningene og engasjementet i samfunnet.

5.5.1 Engasjement og holdninger

“Fra Bodø til Verden”

Bodø havnet i en spesiell situasjon da byen mistet kampflybasen som har vært det mange i en lang årrekke har forbundet med Bodø. Byens administrasjon og politikere har imidlertid klart å snu den store skuffelsen og det som egentlig ble sett som et problem, om til en mulighet og ressurs for byen, gjennom utviklingsprosjektet Ny by - Ny flyplass. Sammen med evnen og viljen til å satse på sentrumsutvikling som et virkemiddel for å øke byens attraktivitet, langsiktige konkurranseevne og innbyggernes livskvalitet, bidro dette til at Bodø i 2016 ble kåret til Norges mest attraktive by.

I prosjektet “Fra Bodø til verden” kom det inn over 100 ulike ideer til nye produkter og tjenester, noe som viser signaler om at engasjementet for å delta når man gis muligheten er tilstede. Bassler et.al (2008) mener at dette kan resultere i et partnerskap som nesten alltid er sunt for et samfunn (Bassler et. al, 2008). Innbyggerne i Bodø er stolte av byen sin og det kan virke som om engasjementet blir sterkere når innbyggerne gis muligheten til å delta på utformingen av den nye byen.

Det kan imidlertid diskuteres hvorvidt initiativet fra samfunnet burde vært større med tanke på at Bodø kommune har over 50 000 innbyggere. Hva skulle de ha gjort for å få inn flere idéer og et større engasjement blant innbyggerne? Kanskje ble prosessen med crowdsourcing litt “rushet” da all informasjon om prosjektet kom over en kort tidsperiode? Det var i tillegg kun mulig å sende inn idéer i en relativt begrenset tidsperiode. Ble prosjektet vedrørende idedugnad godt nok fremmet for samfunnet og var alle innbyggerne godt nok informert? Tanken om denne måten å drive utviklingsprosjektet på kan imidlertid sees som god og viktig.

Et viktig mål i offentlig sektor er velferd for innbyggerne, noe som berører alle i samfunnet. Ved å inkludere og involvere samfunnet som helhet gjennom en åpen innovasjonsprosess, kan man skape flere positive virkninger på samfunnet. Crowdsourcing kan bidra til økt

engasjement hos innbyggerne ved at de får være med å sette det de synes er aktuelt på dagsorden og definere problemene. De får mer innsikt, og vil få en større følelse av å få være med å bestemme, noe som kan øke forståelsen mellom det offentlige og innbyggerne samt redusere eventuell misnøye. En studie gjennomført av Bassler et. al. viser at en prosess som engasjerer innbyggerne øker sannsynligheten for at prosjektet eller løsningen blir bredt akseptert. Karoline Nilssen påpeker at ved å la innbyggere slippe til med sine idéer og løsninger på ting, og får en stemme med i de store prosessene, så vil man få et sterkere demokrati. Engasjement kan sees i sterk sammenheng med innbyggernes følelse av tilhørighet og fellesskap i samfunnet.

Alle våre informanter som deltok på crowdsourcingsprosessen i “Fra Bodø til verden”, var grunnleggende positive til prosessen de hadde deltatt i, og sa de ville deltatt igjen dersom kommunen hadde arrangert lignende prosjekter. “mann 68” “Jeg ville sendt inn bidrag på nytt dersom det hadde kommet en ny lignende kampanje fra Bodø kommune” mann (67) er imidlertid svært kritisk til hvordan prosjektet har blitt fulgt opp i etterkant. Han forteller at han reagerte på at han ikke fikk noen som helst type tilbakemelding i etterkant. Han hadde forventet å få vite noe om hva som kom til å skje videre med dem og kanskje til og med møte gruppen som skulle jobbe videre med ideene. “Jeg syns det er for dårlig hvis de skal ha en slik idédugnad og forventer at folk skal svare på den og komme idéer. Da bør det minst være slik at de kan gi en tilbakemelding. Om de syns ideen er aldri så idiotisk så burde de ihvertfall kunne si noe mer om det.” - mann (67).

På nettsidene til “Fra Bodø til verden” står det at en ekspertgruppe vil se videre på hvilke idéer de ønsker å jobbe videre med og potensielt utvikle fram mot en realisering, når idédugnaden stenger. De andre informantene våre har heller ikke fått noe tilbakemelding men gav heller ikke uttrykk for at dette var noe de savnet. På spørsmål om hvordan oppfølging de som kom med ideene har fått, svarer prosjektleder i “Fra Bodø til verden” Tom Steffensen, at de har ikke fått noen oppfølging og det lå ikke inne i prosjektbeskrivelsen. Deres tanke var at de som sender inn sin idé gir herved fra seg ideen, og gir ifra seg sine rettigheter til den.

Tanken bak et crowdsourcingsprosjekt er som oftest å engasjere innbyggerne og de vil kjenne på engasjement over å få delta i prosessen. Lise Henriette Rånes tror at dersom man er åpne

om kommunale prosesser, vil man dempe eventuelle kritiske og negative holdninger. “Det er mye lettere å være kritisk når man kan sitte å si - hva var det jeg sa? Dere har ikke spurt oss, dette kunne vi fortalt dere” - Lise Henriette Rånes. Det er større sannsynlighet for å oppleve motstand dersom folk ikke blir opplyst. Dersom man tar innbyggerne med på en slik prosess i en tidligere fase vil man få muligheten til å møte de behovene og kravene som er i samfunnet. Dette kan imidlertid slå begge veier. Det er viktig at man følger opp om de ideene, drømmene eller innspillene som innbyggerne bidrar med. Basert på tilbakemeldingen fra mann (67), satt han igjen med en følelse av at kommunen egentlig ikke var interessert i hans idéer, men at det bare var mange store ord fra kommunen og IT forums side. Dårlig oppfølging kan lede til en følelse av at innbyggerne ikke blir hørt av kommunen likevel, noe som kan virke ødeleggende for det engasjementet som først ble vekket i dem. Dette kan igjen føre til mer motstand mot prosjektet som Lise Henriette nevner ovenfor.

Drømmebanken

Rikke Solligård i Drømmebanken forteller om en drøm som handlet om å gjøre noe for ungdommene i bygda. På den tiden var ungdomsmiljøet preget av en del hasj og det var stor uro blant foreldre, lærere, helsepersonell og forebyggende politi. Drømmen handlet om å lage en musikkfestival og skulle gjøre at ungdommene fikk brukt ressursene sine på et annet vis og. De tok drømmen med til ungdomsskolen og spurte om de kunne tenke seg å være med å skape noe for bygda si. Det resulterte i et prosjekt som heter Teen experience, der de gjennom et år bidro og skapte en musikkfestival. De fikk i tillegg kurs i hvordan de skulle være rollemodeller for hverandre og hvordan de skulle lede prosjekter. Det første året var det rundt 20 ungdommer som var med. De fikk plutselig en stemme og kunne skape noe for andre. De fikk brukt ressursene sine på en helt annen måte enn hvordan de ble utfordret på skolen. Rikke Solligård forteller at elevene vanligvis ikke hadde noe kommunikasjon på tvers av trinn på skolen, men i dette prosjektet hadde vi med alle tre trinnene inn i prosjektet så de ble veldig godt kjent med hverandre. Hun forteller at ungdommene lærte utrolig mye underveis og at prosjekter som dette bidrar til å styrke en sterkere frivillig kultur for fremtiden. Denne drømmen gav et konkret output til lokalsamfunnet - musikkfestivalen. Det gav imidlertid også engasjement til ungdommene som fikk være med å delta. Holdningene i ungdomsmiljøet endret seg og kriminaliteten har gått ned noe politiet så tydelig i dette arbeidet ifølge Rikke Solligård.

Rikke Solligård mener det er essensielt å se verdien av hva hver og en av oss bidrar med inn til å skape det landet eller samfunnet vi bor i, og at det er et ansvar vi har alle sammen. Hun hevder at holdningene til å delta i lokalsamfunnet er av stor betydning, fordi det skaper noe der man bor og vil kunne gi engasjerte barn og unge rundt. “Lokalsamfunn der passivitet og inaktivitet rå, og alle bare lener seg tilbake - det er der faenskapet får fritt spillerom.” - Rikke Solligård. Hun forteller videre at det er i de engasjerte lokalsamfunnene, der folk er villig til å gå inn å bry seg, at kriminaliteten går ned. Det vil kunne skape en utvikling der befolkningen trives, det blir bedre helse, og mer aktivitet og tilbud til befolkningen, noe som ifølge henne vil balle på seg og virke forsterkende på hverandre.

Bodø kommune

Crowdsourcingsprosessen satt i gang av Bodø kommune i vinter er kommet såpass kort i prosessen at effekten det har hatt på befolkningen er vanskelig å si noe om på nåværende tidspunkt. Vi kan imidlertid se likheter mellom de to crowdsourcingsprosjektene i Bodø kommune når det gjelder engasjement hos innbyggerne. Forventet effekt for samfunnet er på generell basis økt engasjement og positive holdninger til byen og kommunen.

5.5.2 Økt kunnskap

“Fra Bodø til verden”

En prosess som engasjerer innbyggerne, vil også kunne skape mer effektive løsninger, bidra til å øke innbyggernes kunnskap og ferdigheter i problemløsning og deres forståelse av problemene. I tillegg vil det styrke og integrere innbyggere med ulike bakgrunner og gi innblikk i andre perspektiver slik at man kan finne felles løsninger til det beste for alle, samt skape nettverk og bygge tillit mellom innbyggerne og kommunen (Bassler et. al, 2008).

Mergel & Desouza (2013), mener at det offentlige kan bruke åpen innovasjon som et verktøy for å øke bevisstheten om sin misjon og verdi i samfunnet ved å eksempelvis skape konkurranser som engasjerer publikum gjennom sosiale utfordringer og muligheter. I prosjektet “fra Bodø til Verden” har prosjektgruppen gjort en stor innsats i å få ut informasjon til innbyggerne og øke deres kunnskap om prosjektet. De har avholdt konferanse der hele byens befolkning ble invitert og har hatt flere oppslag i lokalavisen. Crowdsourcingsprosessen

som helhet kan sies å ha bidratt til å øke innbyggernes kunnskap om prosjektet og da prosjektgruppen har kjørt ut en stor mengde informasjon gjennom de ulike fasene i prosessen.

Drømmebanken

I caset med Drømmebanken ser vi blant annet læringsprosess for ungdommene som deltar i drømmebank prosjektene gjennom skolen. Elevene som har vært med å lage musikkfestival har utviklet god og nyttig kunnskap gjennom ulike kurs, men å delta i prosessen med slike prosjekter kan sees som like viktig. De vil skape sunne holdninger og engasjement.

“Drømmer må man jobbe for. Hvis du er villig til å gjøre din del, og får med deg noen andre som er villig til å gjøre sin del, så kan vi få til masse med den drømmen din, men jeg var også veldig tydelig på at det er ikke alle drømmer som blir realisert. Det er også veldig viktig å si. Men det er utrolig viktig at vi prøver. Fordi vi lærer så utrolig mye når vi jobber, også kan vi tenke; neste gang hva var det vi lærte sist, kanskje vi skal gjøre det eller det litt annerledes. Og da får vi det til. Så det er aldri bortkasta”. - Rikke Solligård.

5.5.3 Høyere verdi og kvalitet på tjenestene

Litteraturen sier at en offentlig sektor med en markedsorientert tilnærming i større grad vil klare å møte innbyggernes forventninger. Ifølge Innovasjon Norge handler markedsorientering om å gi kundene det de trenger og helst det de ikke vet at de trenger. Vi velger å se innbyggerne og brukerne av offentlige tjenester som kunden i privat sektor noe som gir dette overføringsverdi til offentlig sektor. Samfunnet i dag har høye forventninger knyttet til kvalitet og effektivitet på offentlige tjenester. En åpen innovasjonsmodell kan bidra til å øke en virksomhets kunnskapsbase om sine omgivelser og på den måten skape økt verdi for sine brukere. Gjennom deltakelse i crowdsourcing i kommunal sektor får innbyggerne sagt noe om sine behov og preferanser noe som vil kunne føre til at kommunale tilbud og tjenester får høyere og verdi og bedre kvalitet. Sannsynligheten for at innbyggerne får tilfredsstilt sine forventninger øker gjennom crowdsourcing og vi ser at brukervedvirkning kan føre til høyere verdi og kvalitet på tjenestene som tilbys av kommunen.

Casene som undersøkes i vår oppgave er i en tidlig fase av crowdsourcingen, noe som begrenser vår empiri da om følge av at prosessene er i et for tidlig stadium på dette tidspunkt.

5.6 Analyse av output til kommunen som organisasjon

Eksisterende litteratur om emnet hevder at crowdsourcing skaper en rekke outputs for det offentlige som organisasjon, i vårt tilfelle kommunen, noe vi også viser gjennom vår forskningsmodell. I dette kapitlet vil vi sammenligne våre funn med eksisterende teori, og vil også se hva vår empiri har vist utover eksisterende litteratur. Vi vil gjøre samme inndeling i dette kapitlet der vi starter med caset “Fra Bodø til verden” og går videre på på Drømmebanken, før vi avslutningsvis går gjennom case vedrørende Bodø kommune.

“Fra Bodø til verden”

Ettersom prosjektet “Fra Bodø til Verden” fortsatt befinner seg på et relativt tidlig stadie vil det være vanskelig å måle hva som blir endelig output fra denne prosessen. Til å begynne med vil vi se på ulike konkrete output vi finner så langt i prosessen, og vil videre si noe om hva som er forventet output til kommunen ut fra hva de ønsket å oppnå gjennom crowdsourcingsprosjektet.

Ifølge prosjektleder for “Fra Bodø til verden”, Tom Steffensen og prosjektleder for Smart Bodø, Karoline Nilssen, har tanken bak dette prosjektet vært å gi noe tilbake til Bodø i form av nye arbeidsplasser. Håpet har vært at noen velger å ta noen av disse ideene videre slik at de kan vokse og på sikt bidra til samfunnet gjennom flere arbeidsplasser. Litteraturen vi har gått igjennom i kap 2, sier at crowdsourcingsprosesser vil kunne lede til flere og mer varierte idéer med høy brukervennlighet. Tom Steffensen forteller at det kom inn mange gode idéer og er fornøyd med responsen. Ideene og forslagene som kom inn gjennom crowdsourcingen kan sies å være en konkret output til kommunen, selv om det ikke på nåværende tidspunkt har blitt til nye arbeidsplasser.

Prosjektet “Fra Bodø til verden” har en sterk kobling til utviklingen av Bodø og “ny by - ny flyplass”. Bodø kommune i regi av Bodø i Vinden har over de siste årene kjørt omfattende kampanjer knyttet til omdømmebygging. Prosjektet har med stor sannsynlighet bidratt til å opplyse innbyggerne i Bodø ytterligere om prosjektet som igjen kan ha bidratt til å øke stolthetsfølelsen blant byens innbyggere som virker å vokse frem. Styrking av omdømmet til byen kan også sies å være en konkret output til kommunen som organisasjon, og kan i seg selv føre med seg en rekke positive effekter, gjennom eksempelvis økt tilflytting.

Med bakgrunn i deres mål bak prosjektet vil vi si at forventet output er å styrke næringslivet i Bodø ved å skape flere arbeidsplasser, gi noe tilbake til byen som på sikt vil kunne føre til en smartere by, samt produkter eller tjenester som kan selges ut fra Bodø til verden. Per dags dato er det kun en forretningside som det jobbes konkret med, i tillegg til at IT:forum Bodø ser på et av de teknologiske forslagene som kom inn. Nettstedet for crowdsourcingen er fortsatt tilgjengelig og tanken er at ideene skal ligge åpent slik at hvem som helst har mulighet til å ta dem videre. Denne måten å tenke på kan kalles inside-out åpen innovasjon, som handler om å skape profitt gjennom å plassere noen av virksomhetens eiendeler utenfor sine egne vegger, med andre ord gjennom å overføre idéer til utsiden (Chesbrough, et. al, 2006).

Drømmebanken

Denne casen skiller seg litt fra de andre da Drømmebanken er en plattform som kommunene betaler for. Konkret output her vil i likhet med “Fra Bodø til Verden” caset, også være de drømmene og innspillene som kommer inn i banken. De tre kommunene med filialer i Drømmebanken har gjennom dette crowdsourcingsverktøyet fått iverksatt ulike prosjekter som kanskje hovedsakelig kan sies å være output til innbyggerne. Drømmebanken har bidratt til prosjekter som har skapt noe som er til glede for hele samfunnet og kan derfor også sees som en positiv output for kommunene. Eksempelvis fikk Arendal (Moltemyr) penger fra Gjensidigestiftelsen for å lage Kunstgressbane, mens ungdommene i Ski kommune skapte en musikkfestival. Rikke Solligård forteller at det største prosjektet til nå er knyttet til drømmen som vant det første “drømmevalget” i Ås kommune. Det var en veldig stor drøm som handlet om en diger gård som ligger i skjærgården i Ås kommune. Kommunen eier gården og eiendommen som ligger på det hun omtaler som fantastiske friluftsområder. Rikke Solligård forklarer at i gamledager var dette en gård som folk reiste til fra byen for å slappe av og hvile ut. “over tid vokste det frem et ønske om at denne gården kunne bli en fantastisk arena for befolkningen, en kulturarena, en felleskapsarena, der man kunne bygge noe sammen, ha cafe, konserter, markeder osv” - Rikke Solligård.

Når denne drømmen kom inn i drømmebanken var det et veldig stort prosjekt som også hastet litt, ettersom kommunen hadde inngått en langtids leiekontrakt, pga dårlig økonomi i kommunen, med en organisasjonen som nå var i ferd med å gå ut og de var i ferd med å

innvilge en ny kontrakt på nesten 40 år frem i tid. “Så derfor var det litt sånn at når dem vant, så var det bare å kaste på seg arbeidssko og hansker og brette opp ermene og finne ut hvordan får vi kommunen til å stoppe opp nå og se at det finnes andre alternativer og hva skal det være” - Rikke Solligård. Etter masse arbeid samlet de nesten 1000 underskrifter som de leverte til kommunestyret og fikk dem til å utsette sin avgjørelse i ½ år, slik at de fikk muligheten få på plass et nytt bruksalternativ som kunne komme befolkningen til gode. Prosjektet ble så stort at Rikke som prosjektleder ble nødt til å si opp jobben sin for å klare å gjennomføre. “Vi måtte ha noen som holdt i det eller så hadde det ikke gått, så derfor så, det var mange med for å få det til.” De har holdt på med dette siden 2011 og i år (2017) ble leiekontrakten med gården avsluttet og det ser nå ut til at gården nå blir leid ut til det formålet de ønsker at den skal ha.

De ulike prosjektene som har blitt gjennomført gjennom Drømmebanken vil alle bidra til noe positivt for kommunen i ved at de gjør noe positivt for befolkningen i kommunen. Effekten kan sies å være dobbel ved at både innbyggerne og kommunen som organisasjon profiterer på dette. I følge Rikke Solligård, er det en utfordring og et press på frivilligheten, og hvordan det utvikler seg rundt omkring i landet vårt for tiden. Crowdsourcingen gjennom Drømmebanken bidrar til å styrke frivillighetskulturen ved at innbyggerne deltar og tar i et tak for lokalsamfunnet, sammen.

Bodø kommune

Vår siste case er prosessen som har kommet kortest til nå, og konkrete output vil her som i de to øvrige også være innspillene som faktisk kom inn. Innspillene vil brukes videre i arbeidet med å lage nye planer og strategier for kommunen, og vil publiseres på kommunens hjemmeside. De vil også bli lagt med som vedlegg til de ulike planene, slik at innbyggerne kan se hvor de har hentet ideer fra. “De blir altså ikke en kommunal hemmelighet, men de publiseres i en rapport anonymt” - Lise Henriette Rånes. Lise Henriette Rånes var ansvarlig for kampanjen som ble kjørt ut i vinter i regi av Bodø kommune, og forteller at hun er fornøyd med både antall idéer og innspill som kom inn her. Ved å benytte en åpen innovasjonsprosess får kommunen tilgang på kompetanse og ressurser som ikke finnes internt i kommunen per i dag. Det vil kunne bidra i form av at kreative sjeler i samfunnet kan bidra med idéer og forslag til smarte løsninger som kanskje ikke var en del av den opprinnelige planen. “Verden går så fort nå og det er så mange muligheter. På en måte, når det gjelder de

gode ideene, så er det kanskje ikke meg eller deg som sitter med de, men det er jo kanskje summen av alle.” - Lise Henriette Rånes. Dette er et viktig poeng og understreker litteraturen som viser at virksomheter som benytter crowdsourcingsprosesser får inn et større antall og mer varierte idéer til sine problemstillinger, som gir løsninger som skårer høyere på kunde verdi kontra mer tradisjonelle metoder (Poetz og Schreiers, 2012).

Alle de tre intervjuobjektene ansatt i Bodø kommune har poengtert at kommunestyringen er i endring og at det blir mer og mer fokus på samhandling. Karoline Nilssen er helt sikker på at å benytte crowdsourcing som verktøy blir den måten man jobber på fremover. Lise Henriette Rånes støtter opp om dette og understreker at det er et veldig stort fokus på å skape - sammen med innbyggerne. Vi er på vei fra det som kalles kommune 2.0 til kommune 3.0 som vi har beskrevet kort i kap 2.3.1. Kommunen har utviklet seg fra å være en servicekommune til en kommune der det handler om å gjøre ting i fellesskap som partnere og å samarbeide om å finne løsninger og møte behovene. “Det er dit man er på vei og det er dit mange ønsker at vi skal komme, for da får man de løsningene som innbyggerne ønsker.” - Karoline Nilssen, Bodø kommune. Lise Henriette Rånes sier også at folk skal kunne kjenne seg igjen i retningen og de prioriterte satsingene som kommunen går for.

Samfunnet i dag har høye forventninger knyttet til kvalitet og effektivitet på offentlige tjenester. Ved å gjennomføre en crowdsourcingsprosess vil kommunen samle informasjon om hva som er viktig for innbyggerne. Det faktum at problemstillingene er såpass vide, kan også bidra til å gi kommunen en pekepinn på hva som betyr noe for sine borgere. Mergel et. al (2014) skriver at man gjennom å bruke nettsider for crowdsourcing, også når store deler av innbyggerne man ellers ikke ville nådd, og får informert og gitt dem kunnskap om en planlagt endring. Gjennom crowdsourcing der man samler innspill i de ulike fasene av en politisk endring eller prosjekt, vil det offentlige dermed kunne identifisere og måle preferanser til innbyggerne (Mergel et. al, 2014). Et markedsorientert perspektiv kan bidra til å øke kommunens kunnskapsbase om sine brukere og på den måten skape bedre tjenester som gir økt verdi for innbyggerne. Crowdsourcing som verktøy gir derfor kommunen muligheten til å måle innbyggernes preferanser og samtidig samle inn kunnskap om sine innbyggere og brukere. Bodø kommune kan sies å ha fått konkret output ved at de har fått kunnskap om brukernes preferanser som et resusultat av innspillene som kom inn gjennom crowdsourcing.

Litteraturen sier også at brukermedvirkning kan føre til høyere verdi og kvalitet på tjenestene som tilbys av kommunen. Dette er imidlertid et punkt der vår empiri ikke kan tilføre noe nytt, som følge av at prosessene er i et for tidlig stadium på dette tidspunkt.

Oppsummering

Litteraturen og forskningen som vi viser til i vår teoridel av masteroppgaven har vist oss ulike faktorer som virker å være viktige for å gjennomføre en vellykket crowdsourcingprosess og hva som ser ut til å være resultatene av en slik prosess. I siste del av teori kap presenterte vi tabell 2.1 som vi for ordens skyld repeterer her.

5.7 Oppsummering Analyse

I dette kapittelet har vi analysert funnene opp mot vår problemstilling ”Hva må til for å skape en vellykket crowdsourcingsprosess i kommunal sektor”. Vi vil videre presentere funnene vi har gjort i analysen gjennom å ta utgangspunkt i vår forskningsmodell og tabell. Vil vil her fremheve de faktorene vi mener har vært særlig fremtredende og har hatt størst betydning for å oppnå en vellykket prosess og i tabellen under se på hvordan dette stemmer med våre case.

Befolkningen må bidra med	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Motivasjon og engasjement</i> - <i>Kunnskap</i> <p>“Fra Bodø til verden” - det er motivasjon og engasjement blant innbyggerne knyttet til Ny by - Ny flyplass prosjektet. Innbyggerne bidrar med kunnskap og nye idéer utenfor kommunen.</p> <p>Drømmebanken - motivasjonen og engasjementet kommer fra innbyggerne. Innbyggerne bidrar med kunnskap om sin ide eller i form av ressurser de kan bidra med.</p> <p>Bodø Kommunen - engasjementet fra Ny by- Ny flyplass har bidratt til å gi drahjelp også inn i disse casene. Innbyggerne bidrar til å gi drahjelp også inn i disse.</p>
---------------------------	--

<p>Kommunen må bidra med</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Innovativ organisasjonskultur</i> - <i>Prosjekter med en tydelig og ikke for komplisert problemstilling, som også kan være underholdende for innbyggerne.</i> - <i>Ressurser</i> - <i>Mål og planer</i> - <i>Systemer / plattformer</i> <p>“Fra Bodø til verden” - Innovasjonskulturen i kommunen er godt forankret og ser ut til å være en viktig faktor for gjennomføring av crowdsourcingsprosessen. Problemstillingen ble oppfattet som underholdende, men ikke som tydelig nok basert på at de fikk inn en rekke forslag som ikke var i tråd med prosjektgruppens mål. Kommunen bistår med ressurser i form av arbeidskraft og tid, og har i samarbeid med IT:forum satt mål og planer for prosjektet og utviklet nettplattformen som ble benyttet under crowdsourcingen.</p> <p>Drømmebanken - Innovasjonskulturen kan se ut til å ikke være godt nok forankret i kommunene som bruker Drømmebanken, dog noe bedre i Arendal enn Ski og Ås. En lite integrert innovasjonskultur kan se ut å være en årsak til at Drømmebanken ikke får utnyttet det potensialet som ligger i verktøyet. Kommunen bidrar kun med ressurser i form av at de betaler for nettplattformen og verktøyet Drømmebanken. De har ikke satt noen mål og planer. Problemstillingen kan ikke sies å være klar og tydelig, men derimot svært åpen. De har imidlertid noen kriterier drømmene må innfri, men det kan diskuteres hvorvidt dette gjør at det blir enda mer utydelig.</p> <p>Bodø kommune - Innovasjonskulturen i kommunen er godt forankret og det er satt i gang et prosjekt om å utvikle et eget crowdsourcingsverktøy for kommunen. Kommunen kan derfor sies å bidra med systemer for crowdsourcing. Problemstillingen er tydelig og definert og kommunen legger inn ressurser i form av personell, tid og penger. Det er et mål å få</p>
------------------------------	--

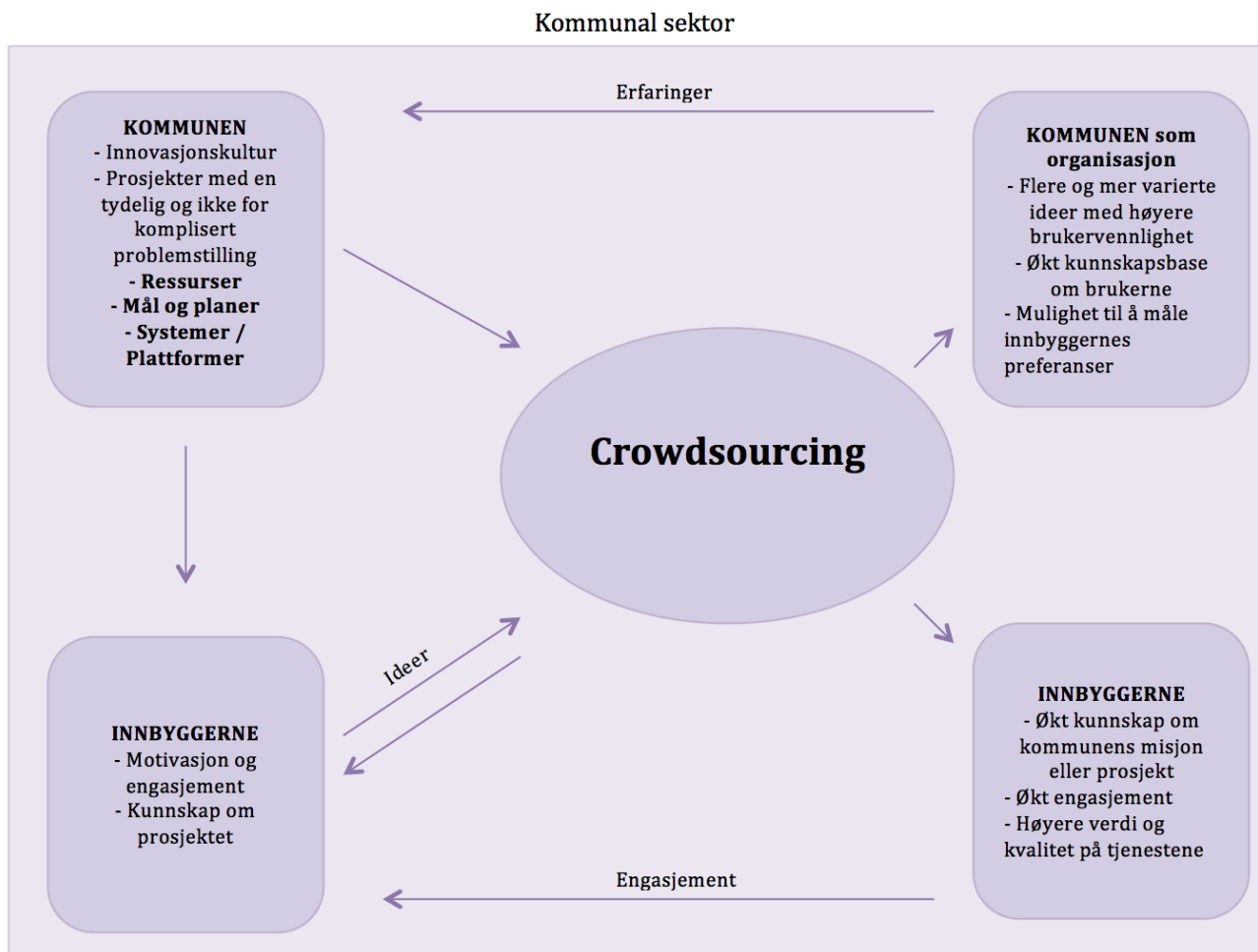
	<p>innbyggerne mer involvert slik at de kommer på banen på et tidlig tidspunkt før kommunens planer blir utviklet.</p>
<p>Crodsourcing gir kommunen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Øker virksomhetens kunnskapsbase om dets brukere - Gir flere og mer varierte ideer med høyere brukervennlighet - Gir kommunen en mulighet til å måle borgernes preferanser <p>“Fra Bodø til verden” - Prosjektet gir kommunen og IT:forum en pekepinn på hva som er viktig for deres innbyggere gjennom at de kommer med sine tanker og innspill til nye produkt og tjeneste idéer. Samtidig har de en mulighet til å måle hva borgerne ønsker. Crowdsourcingen har ført til flere og mer varierte idéer da de åpnet opp for at innbyggerne kunne delta. Hvorvidt brukervennligheten er høyere, vil vi ikke se før etter lengre tid når noen av ideene kanskje har blitt realisert.</p> <p>Drømmebanken - Kommunene som bruker Drømmebanken får innblikk i hva som er viktig i deres lokalsamfunn gjennom engasjementet til innbyggerne som deler sine drømmer. Disse kommunene ser imidlertid ikke ut til å utnytte potensialet knyttet til å måle innbyggernes preferanser. Kommunene får inn flere idéer nye ideer enn dersom Drømmebanken ikke hadde eksistert, men det at de må oppfylle visse kriterier før de legges ut i banken kan være en hemmende faktor når det gjelder antall og variasjon i type ideer. og innspill.</p> <p>Bodø kommune - Dette crowdsourcingsprosjektet gir kommunen i stor grad økt kunnskap om innbyggerne og verktøyet brukes av kommunen for å måle hva innbyggerne ønsker for at Bodø skal bli enda bedre å leve i. De får også inn mange og varierte idéer til forbedringspunkt i kommunen som de kanskje ikke ville kommet opp med selv.</p>
<p>Crodsourcing gir befolkningen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Øker kunnskapen blant innbyggerne om kommunens misjon eller prosjekt, som bidrar til å øke sannsynligheten for at de er positive til prosjektet. - Engasjement

	<p>- <i>Høyere verdi og kvalitet på tjenestene som følge av muligheten til brukermedvirkning.</i></p> <p>“Fra Bodø til verden” - Innbyggerne i Bodø har i stor grad fått økt kunnskap om prosjektet knyttet til Ny by - Ny flyplass noe som igjen virker forsterkende på deres engasjement og som har bidratt til positivitet rundt crowdsourcingen. Det er for tidlig å si hvorvidt muligheten til brukermedvirkning fører til høyere verdi og kvalitet.</p> <p>Drømmebanken - Her er det innbyggerne selv som initiererer prosjektet. For drømmer som har blitt til prosjekter vil innbyggerne få mer kunnskap om de ulike prosjektene, men ettersom kommunen ikke er initiativtaker vil de ikke få kunnskap om visjonen. En slik prosess vil uten tvil skape mer engasjement blant innbyggerne og er en av grunnpilarene i Drømmebanken. Innspillene og drømmene bidrar til høyere kvalitet på tjenester i samfunnet og skaper noe nytt som har verdi for samfunnet som helhet.</p>
--	--

Tabell: 5.2 revidert tabell, viktige faktorer i en crowdsourcingsprosess basert på litteratur

Tabell 5.2 er en revidert versjon av tabell 2.3 og gir en oversikt over våre empiriske funn sett opp mot elementene fra litteratur kapittelet.

Etter arbeidet med vår analyse har vi også utarbeidet en revidert forskningsmodell. Illustrert i figur 5.2 ser vi hva som er viktige inputs for en vellykket crowdsourcingsprosess og hva en crowdsourcingsprosess i offentlig sektor kan bidra med til kommunen og dets innbyggere. Innovasjonskultur og prosjekter med en tydelig og ikke for komplisert problemstilling er viktige faktorer for å få til en god crowdsourcingsprosess noe som er godt dokumentert i tidligere litteratur. Våre analyser bygger opp under disse teoretiske antagelsene, men vi har i tillegg funnet faktorene; ressurser, mål og planlegging, samt systemer/plattformer som viktige input.



Figur 5.2: Revidert Analysemodell

Vi ser at en åpen innovasjonskultur er en viktig forutsetning for en vellykket crowdsourcingsprosess. I litteratur kapittelet definerte vi innovasjonskultur som en organisasjonskultur som stimulerer til kreativitet og innovasjon. Vi har valgt å behandle denne faktoren som input da dette er noe som bør være tilstede i forkant av crowdsourcingsprosessen. Gjennom vår analyse ser vi viktigheten av at kommunen har en innovasjonskultur som er åpen for å ta imot innspillene fra utsiden. Nemeth (1997) viser at innovative organisasjoner blant annet hadde verdier som høy vilje til eksperimentering, er raske å utnytte muligheter og har en høy toleranse for risiko. Vi mener Bodø kommune gjennom blant annet utviklingsprosjektet Ny by - Ny flyplass viser at de innehar nettopp disse verdiene. Konseptet med å gjøre Bodø til en smart by er innovativt i seg selv og viser en stor vilje til å eksperimentere og utnytte mulighetene som byen har foran seg.

Folkehelsekoordinatoren har også satt igang et eget prosjekt for å utvikle et eget crowdsourcingsverktøy for kommunen, noe som viser at de har en evne til å tenke nytt og mot mer brukerinvolvering.

Gjennom analysene av våre case ser vi imidlertid det ofte er nøkkelpersoner som starter disse prosessene. Disse kommer med nye tanker som er med på å snu organisasjonskulturen mot en mer innovativ kultur der man er åpen for prøving og feiling og har delte verdier der man ser verdien av å utnytte den kollektive intelligensen som finnes i samfunnet. Bodø kommune kan i større grad enn kommunene som benytter Drømmebanken sies å ha en innovativ organisasjonskultur, når det gjelder å tenke nytt vedrørende brukermedvirkning. Vi ser at Bodø kommune i større grad er pådriver av disse prosessene enn i Ski, Ås og Arendal og i bidrar med ressurser også i form av tid og arbeidskraft. I Drømmebanken kan initiativet på den andre siden sies å komme utenfra. Lee, et. al, (2012) fant at en åpen innovasjonspolitik på nasjonalt nivå kan bidra til å skape et gunstig innovasjonsklima. I innovasjonsmeldingen, St. meld. nr. 7 (2008-2009), ble det påpekt at det er et lederansvar å legge til rette for en innovasjonskultur i offentlig sektor. For å skape en god innovasjonskultur kreves et godt medarbeiderskap, noe som igjen krever god ledelse. Det kommer altså fra høyeste hold i Norge at ledere skal legge til rette for å skape en innovasjonskultur. I Bodø ser det ut til at kommunen er på vei mot en organisasjonskultur preget av kreativitet, vilje til eksperimentering og rask utnyttelse av muligheter.

Wijnhoven, et. al (2015), mener at flere vil bidra i crowdsourcingsprosessen dersom man har en tydelig og enkel problemstilling. Våre funn underbygger denne litteraturen og vi ser at å balansere en tydelig problemstilling som er enkel å forstå og gi innspill til, og der innbyggerne kan være med å definere problemene i tillegg til å komme med løsninger, er en viktig oppgave i crowdsourcingsprosessen. I prosjektet “Fra Bodø til verden” ble ikke problemstillingen oppfattet som tydelig nok basert på at de fikk inn en rekke forslag som ikke var i tråd med prosjektgruppens mål. I Bodø kommune caset er imidlertid problemstillingen mer tydelig og definert selv om den er svært vid og omfattende. De poengterer imidlertid at de heller vil ha et bredt spekter med innspill inn og at de tar på seg jobben med å sortere ut selv etterhvert. Det faktum at problemstillingene er åpne og enkle kan imidlertid se ut å ha medført at flere faktisk bidro med sine innspill.

Litteraturen sier at en crowdsourcingsprosess sparer både menneskelige og finansielle ressurser sammenlignet med interne forsknings og utviklingsprosesser. I vår analyse ser vi at kommunen ikke sammenligner crowdsourcingen med interne forsknings og utviklingsaktiviteter, men sammenligner i større grad med tidligere benyttede metoder for å opplyse og hente inn innbyggernes meninger. Dette kan jo vise at kommunen alltid har vært opptatt av å inkludere innbyggernes meninger i arbeidet, men da på et senere stadie i prosessene. Endringene ligger i at innbyggerne nå skal inkluderes i et tidligere stadium, og slik være med på å sette problemstillingene og løsningene, og ikke bare komme med innspill når løsningene allerede ligger på bordet. Det vil kreve betydelige ressurser å gjøre innspill på et sent tidspunkt, etter at planene allerede er utarbeidet. På den måten kan man spare ressurser både ved at innspill og nye idéer kommer inn på et tidligere tidspunkt, samt at borgerne bidrar med innspill til problemstillinger som kanskje ikke kommunen selv hadde tenkt på og bidrar til å finne nye løsninger. Dette underbygger derfor Chesbrough et. al, (2006)´s litteratur om at man kan spare ressurser knyttet til forskning og utvikling.

En vellykket crowdsourcingsprosess krever imidlertid at det settes av ressurser til i form av tid, finansielle og menneskelige ressurser, noe Bassler (2008) nevner i sin forskning. En prosess som kommer i tillegg til alle eksisterende oppgaver vil ikke nå sitt fulle potensiale. Vi ser at crowdsourcingen ser ut til å være et verktøy som er litt i testfasen hos Bodø Kommune. Dette gjør at det ikke er satt inn særlig ressurser til arbeidet men noe som gjøres litt “i tillegg” til andre aktiviteter. “Fra Bodø til verden” hadde crowdsourcingen som et helt eget prosjekt, men endte opp med for lite tid til siste fase av ideutviklingen slik at de ikke fikk tatt innspillene videre på den måten de hadde planlagt. Drømmebanken sliter med å få kommunene til å sette av ressurser til crowdsourcingen og oppfølging av innspillene. Slik kommer ansvaret over på innbyggerne og ressurspersoner for å ta prosjektene videre. Her er det Rikke Solligård som har måttet trå til, og ta ansvar for å følge opp prosjektet videre. Uten henne som ressursperson inne i prosjektet er det lite sannsynlig at disse prosjektene hadde blitt realisert. Vi ser at i alle casene er det sentrale ressurspersoner som har et engasjement for innovasjon, og som er svært åpne for å teste nye metoder. Disse er viktige pådrivere i prosessene. Vi ser også at disse kanskje ikke har de ressursene i form av tid som ville vært optimalt for å kunne følge opp innspillene.

Vi mener også at mål og planer er en viktig faktor for å kunne gjennomføre en god crowdsourcingsprosess. Dette er ikke nevnt i litteraturen knyttet til crowdsourcing og sees kanskje av mange som en selvfølgelighet. Tydelige mål og planer er imidlertid viktig for å ha en klar definisjon på hva som skal gjennomføres og for å kunne måle sluttresultatene. Dette kan også påvirke utformingen av problemstillingen til selve crowdsourcingen som nevnt ovenfor også er en viktig faktor. Ved å bruke en åpen innovasjonsprosess kan offentlige virksomheter etablere et mål uten å forhåndsvelge den problemløsende tilnærming eller team (Mergel & Desouza 2013).

For at man skal kunne bruke ideene som kommer inn gjennom outside-in åpen innovasjon i form av crowdsourcing og videre omgjøre dem til innovasjoner, kreves også gode systemer. Samfunnet i dag har også store forventninger om raske og effektive løsninger på nett. For at datainnsamlingen og databehandlingen skal kunne gjennomføres på en enkel og oversiktlig måte, vil det være vesentlig å bruke systemer som tilrettelegger for dette. I skiftet fra kommune 2.0 til kommune 3.0 kan en godt utviklet crowdsourcingsplattform være en effektiv måte å kommunisere med innbyggerne.

Pilen som går fra output til input på kommunen som organisasjon, i figur 5.2, illustrerer at kommunen gjør sine erfaringer etter en crowdsourcingsprosess. Disse erfaringene kan forsterke de viktige bidragsfaktorene for crowdsourcingsprosessen. Erfaringer fra crowdsourcingsprosessen gjør at man kan tilpasse bidragsfaktorene enda bedre i en eventuell ny crowdsourcingsprosess.

Engasjerte innbyggere er en viktig forutsetning for å få mange til å delta i crowdsourcingsprosessen. Gjennom vår analyse finner vi at både crowdsourcerne og innbyggerne trekker frem innbyggernes tilknytning og engasjement for deres by og nærmiljø som en viktig motivasjonsfaktor for å bidra i crowdsourcingsprosjektene. Kommunen opplever at motivasjonen hos befolkningen til å delta i slike prosesser allerede eksisterer gjennom et ønske om å påvirke sine omgivelser og et ønske om å bli hørt, og vil derfor gripe muligheten dersom de gis et verktøy og en plattform som er enkel å bruke. I tråd med Wijnhoven, et. al, (2015) som drar fram det å ha det gøy som en motivasjonsfaktor ser vi også at det dras fram som en medvirkende faktor som motiverer innbyggerne til å delta.

Økonomiske belønninger virker generelt som insentiver, men er ikke alltid nødvendige da innbyggerne motiveres av ulike faktorer (Thapa, et. al, 2015) Ingen av våre informanter har dratt fram økonomiske insentiver som en faktor som har spilt en rolle for deres motivasjon og casene har ikke benyttet dette som et middel for å oppfordre til deltakelse.

Kunnskap er også en viktig faktor i form av at befolkningen kan sitte på gode idéer og innspill som kan være av stor verdi fra kommunen som organisasjon og samfunnet. Crowdsourcing åpner opp for muligheten til å nå dette potensialet i tråd med teoriene om åpen innovasjon. Crowdsourcingsprosessene vil også gi innbyggerne kunnskap om prosjektet eller kommunens misjon rundt prosjektet. Litteraturen sier at løsningene ofte blir bredere akseptert av innbyggerne når de får mer kunnskap og blir mer engasjerte gjennom en crowdsourcingsprosess (Bassler, 2008). Faktorene kunnskap og engasjement kan derfor sies å forsterke hverandre. Slik vi ser det vil det være en “vinn-vinn” situasjon hvor kommunen får inn eksterne ideer og kompetanse mens borgerne får medvirke til å utvikle den byen de bor i den retningen de ønsker noe som igjen kan bidra til økt tilknytning og tilhørighet til sin by, og ikke minst økt velferd.

Som vi så vidt har vært inne på kan en crowdsourcing gi innbyggerne informasjon og kunnskap om kommunens prosjekt og misjon, noe som bidrar til å øke sannsynligheten for at de er positive til prosjektet (Bassler, 2008). Dette kan sies å gå hånd i hånd med å skape større engasjement. Innbyggerne i Bodø har i stor grad fått økt kunnskap om prosjektet knyttet til Ny by - Ny flyplass noe som igjen virker forsterkende på deres engasjement og som har bidratt til positivitet rundt crowdsourcingen. For drømmer som har blitt til prosjekter gjennom Drømmebanken vil innbyggerne få mer kunnskap om de ulike prosjektene, men ettersom kommunen ikke er initiativtaker vil de ikke få kunnskap om visjonen. En slik prosess vil imidlertid skape mer engasjement blant innbyggerne noe som også er en av grunnpilarene i Drømmebanken. Økt engasjement vil kunne skape ytterligere engasjement for å delta i en ny crowdsourcingsprosess og kan således sies å være en forsterkende faktor. Dette har vi illustrert gjennom pilen som går fra output tilbake til input fra innbyggerne i figur 5.2.

En svært sentral output til innbyggerne vil være høyere verdi og kvalitet på tjenestene som følge av muligheten til brukermedvirkning. Vi vil påstå at dette er en av de viktigste årsakene

for å gjennomføre en crowdsourcingsprosess med hensyn på innbyggerne. Dette kan vi også se i sammenheng med teorien om outside-in åpen innovasjon og markedsorientering, der det er et fokus på at kommunikasjonen går begge veier og at man skal gi brukeren de tjenestene de ønsker og har behov for, eller ikke vet at de trenger (Prahalad & Ramaswamy, 2004; innovasjon norge.no, 2017). Når det gjelder “Fra Bodø til verden” caset er det for tidlig å si hvorvidt muligheten til brukermedvirkning fører til høyere verdi og kvalitet. I Drømmebanken ser vi at innspillene og drømmene bidrar til høyere kvalitet på tjenester i samfunnet og skaper noe nytt som har verdi for samfunnet som helhet.

Hva kommunen får igjen ved å kjøre en slik prosess er også viktig å se på. Litteraturen vi har sett på sier at det offentlige bruker crowdsourcing for å identifisere og måle preferanser til borgerne hevder at man ved å benytte en outside-in prosess vil øke organisasjonens kunnskapsbase om sine brukere (Mergel et. al, 2014; Enkel, et. al 2009). Våre undersøkelser underbygger litteraturen. Prosjektet “Fra Bodø til verden” gir kommunen og IT:forum en pekepinn på hva som er viktig for deres innbyggere gjennom at de kommer med sine tanker og innspill til nye produkt og tjeneste idéer, og får i så måte en mulighet til å måle hva borgerne ønsker. Det samme gjelder kommunene som benytter Drømmebanken, da de får økt innsikt i hva som er viktig i deres lokalsamfunn gjennom innbyggernes engasjement. I Bodø kommune brukes verktøyet av kommunen for å måle hva innbyggerne ønsker for at Bodø skal bli enda bedre å leve i. De får i stor grad økt kunnskap om innbyggerne.

Sist men ikke minst, vil vi trekke frem at crowdsourcing gir flere og mer varierte ideer med høyere brukervennlighet, som en svært viktig output, jamfør litteraturen til Poetz og Schreiers (2012) Vår studie underbygger at man får inn mer varierte idéer, da crowdsourcingsprosjektene i Bodø kommune utvilsomt ført til flere og mer varierte idéer da de åpnet opp for at innbyggerne kunne delta. Hvorvidt brukervennligheten er høyere, vil vi ikke se før etter lengre tid når noen av ideene kanskje har blitt realisert, eller når kommunens planer med brukernes innspill offentliggjøres. Kommunene som benytter Drømmebanken får inn flere nye ideer enn dersom Drømmebanken ikke hadde eksistert, men det at de må oppfylle visse kriterier før de legges ut i banken kan være en hemmende faktor når det gjelder antall og variasjon i type ideer og innspill. Kanskje kan de gjøre endringer på verktøyet slik at innbyggerne kan inspirere hverandre med sine “hårete” idéer.

6.0 Konklusjon

Til nå har vi gjort en analyse av funnene vi gjorde under vår datainnsamling og har sett disse i lys av det litterære rammeverket vi presenterte i kapittel 2. Vi vil i dette kapittelet presentere våre hovedfunn og konklusjon.

6.1 Sentrale empiriske funn

Vi har undersøkt hvilke faktorer som spiller inn for å oppnå en vellykket crowdsourcingsprosess i kommunal sektor, og utarbeidet problemstillingen: *“Hvilke faktorer er viktig for å skape en vellykket crowdsourcingsprosess i kommunal sektor?”*

For å løse vår problemstilling har vi sett på tre ulike case; vår hovedcase “Fra Bodø til verden” i tillegg til Drømmebanken og Bodø kommunes crowdsourcingsprosess på eget initiativ. Basert på Estellés-Arolas, et. al, (2012) egenskaper for å vurdere hvorvidt man kan kalle en prosess for en crowdsourcings prosess, fant vi at alle casene kan sies å være crowdsourcing. Våre funn viser at de tre prosjektene har mottatt verdifulle bidrag til sine problemstillinger. Der problemstillingene var mer konkrete, opplevde crowdsourceren at mange av bidragene ikke traff prosjektets formål. Vi vil videre gi innspill på faktorer vi mener kan være med på å styrke prosessen med å underbygge crowdsourserens formål med prosjektet. Vi har også sett på hva en slik prosess vil gi til henholdsvis kommunen som organisasjon og innbyggerne i samfunnet.

Vi utviklet modell 2.1 basert på eksisterende litteratur om emnet, som viser at viktige faktorer fra innbyggerne er motivasjon og engasjement i tillegg til kunnskap. Kommunen bør etterstrebe en organisasjonskultur preget av innovasjon. Dette innebærer vilje til eksperimentering, kreativitet og rask utnyttelse av muligheter. Gjennom våre undersøkelser ser vi at det går mot en mer involverende og åpen innovasjonskultur i kommunen enn tidligere. Gjennom vår analyse ser vi viktigheten av at kommunen har en innovasjonskultur som er åpen for å ta imot innspillene fra utsiden. Vår empiri støtter opp om litteraturen som eksisterer allerede. Vi ser at sannsynligheten for at en crowdsourcingsprosess blir vellykket og at innspillene som kommer inn blir tatt tak i av kommunen, øker når innovasjonskulturen i kommunen er på plass.

De bør videre skape en balanse mellom en problemstilling som er tydelig og ikke for komplisert, men som samtidig er åpen for at innbyggerne kan være med å definere både problemstillingene og løsningene. Åpne og konkrete problemstillinger beskrives av litteraturen som en viktig faktor. Ved å utforme en konkret problemstilling vil bidragene som sendes inn i større grad treffe prosjektets formål. Samtidig ser vi at dersom man har en mer åpen tilnærming, kan borgerne være med å definere både problemstillingene og løsningene. Dette kan åpne for problemstillinger og løsninger som ikke er identifisert hos kommunene og gi dem en mulighet til å løse fremtidige utfordringer på nye og innovative måter. I caset med Drømmebanken må innspillene fylle visse kriterier for å i det hele tatt bli publisert, mens innspillene til “Fra Bodø til verden” ble lagt direkte ut, åpent for alle. Et av kriteriene til Drømmebanken handlet om at ideene skulle være gjennomførbare. Ved å ha gjennomførbarhet som et kriterie for å publisere ideene, vil man imidlertid kunne legge en demper på kreativiteten og miste muligheten til at noens idéer kan inspirere andre til nye idéer, på den måten “Fra Bodø til verden” har lagt opp til. Ulike case krever ulike tilnærminger og kommunene bør gjøre tilpasninger ut fra behovene til hvert enkelt case.

Under arbeidet med oppgaven fant vi flere faktorer som vi anser vesentlige at kommunen legger til rette for. Basert på vår empiri lagde vi en revidert forskningsmodell der vi inkluderte tilleggsfaktorene som vi mener er sentrale i en kommunal crowdsourcingsprosess. For å lykkes med en åpen innovasjonsmodell og gjennomføre en vellykket crowdsourcing i kommunal sektor er det viktig å ha planer, klare mål og delmål for gjennomføringen av prosjektet. Målsettingene er viktig for en god kommunikasjon av hva man jobber mot, og for at bidragene skal være i henhold til målsettingene for oppgaven. Målene er også viktig for å kunne vurdere suksessen av prosjektet i etterkant. Det er også viktig at de bruker ressurser på prosjektet og at de er åpne for innspillene de mottar.

Casene i Bodø kommune er i en tidlig fase, men vi ser allerede at engasjementet og “driven” ligger hos kommunen selv, noe vi mener er av vesentlig betydning. I Drømmebank caset ser vi at to av kommunene betaler for selve verktøyet uten å legge flere ressurser i det, noe som gjør at de ikke får utnyttet potensialet som ligger der. Her er det den innbyggeren som kommer med ideen, som “eier” den og er ansvarlig for å gjennomføre den. Informanten fra Drømmebanken tar opp viktigheten av frivillighetskulturen i landet vårt, men vi mener denne

måten å gjøre det på kan skape barrierer mot å komme med sine drømmer og innspill. Dette som følge av at det kan føre til mye jobb som eieren av ideen ikke kan ta seg tid til.

De har samtidig laget en modell for finansiering og gjennomføring, gjennom søking av midler samt ved at innbyggerne kan melde sin interesse og bidra til gjennomføringen. Dette kan på sin side gjøre at det blir en kortere vei til realisering i motsetning til dersom kommunen eventuelt skulle vedtatt samme prosjekt. Det ideelle hadde vært å finne en kombinasjon av disse løsningene for å sikre en god flyt av idéer, der kommunen trekker i trådene, og borgerne kan delta i de ulike fasene av prosessen. Behovet for ressurspersoner som følger opp prosjektene har i våre case vist seg å være en svært viktig faktor for å gjennomføre et vellykket crowdsourcingsprosjekt.

Gode systemer og nettplattformer for crowdsourcing er også noe vi ønsker å legge inn i vår reviderte modell. I dagens samfunn foregår det meste på internett og for å være med i tiden er det en avgjørende faktor at man har oppdaterte nettplattformer og systemer, som kan håndtere en crowdsourcingsprosess. Gode systemer og plattformer er med på å gjøre prosessen enklere og øker dermed følelsen av at det er morsomt å delta. Dette har vist seg å være en viktig faktor. Dersom man ønsker å favne bredt på målgruppene til de som deltar i slike prosesser er det viktig at det er enkelt å delta.

Crowdsourcing kan være en metode for å møte befolkningens forventninger. Det kan være en enklere metode for å starte en dialog som igjen kan senke terskelen for større grad av innbyggerinvolvering i fremtiden. Samtidig skaper man en forventning hos innbyggerne. Vi mener det vil være viktig å tydeliggjøre formålet med crowdsourcingen før man iverksetter tiltak samt hvordan innspillene vil behandles videre. En kan også se crowdsourcing som et verktøy for dialog, ved at man gjør opplysningsarbeid. Samtidig kan man i dialog med innbyggerne opplyse om hvordan innspillene behandles videre, og være åpen om de utfordringene som kommunen står ovenfor. Det er større sannsynlighet for å oppleve motstand dersom folk ikke blir opplyst. Dersom man tar innbyggerne med på en slik prosess i en tidlig fase, vil man få muligheten til å møte de behovene og kravene som er i samfunnet og implementere de i kommunens strategi.

Crowdsourcing kan bidra til økt engasjement hos innbyggerne ved at de får være med å sette det de synes er aktuelt på dagsorden og definere problemene. De får mer innsikt som kan

bidra til en følelse av å få være med å bestemme, noe som kan øke forståelsen mellom det offentlige og innbyggerne samt redusere eventuell misnøye. Engasjementet i samfunnet kan sies å være en forsterkende faktor, da engasjementet man får ved å delta vil kunne gi motivasjon til å engasjere seg ytterligere.

Utviklingsprosessen Bodø skal igjennom de neste tiårene kan sies å være fordelaktig for byen da mulighetene og engasjementet, for å skape noe nytt og inkludere alle, kan se ut til å ha hatt en positiv smitteeffekt på innbyggerne. Våre studier viser at tilknytning og engasjement for sin kommune/samfunn er en viktig motivasjonsfaktor for crowdsourcing i kommunal sektor. Dette understøttes av samtlige case og vi ser at i Drømmebanken drives crowdsourcingen på bakgrunn av engasjementet til innbyggerne selv. Kommunene får tilgang på kunnskap og ressurser utenfor de organisasjonelle rammene fra innbyggerne, men får også spredt informasjon og kunnskap om sin misjon og verdi. Vi vil bemerke betydningen av tilbakemelding og oppfølging av deltakerne i en slik prosess. Anerkjennelse ses som en viktig motivasjonsfaktor for å delta på crowdsourcing, og manglende tilbakemelding kan ha motsatt effekt.

6.2 Implikasjoner

I denne oppgaven har vi fokusert spesielt på et case “Fra Bodø til Verden” i tillegg til at vi har sett på caset “Drømmebanken” og “Bodø Kommune”. De funn som fremkommer av denne studien har derfor noen begrensninger for overføringsverdien til andre prosjekter. Vi mener likevel at vårt studie og våre funn kan bidra til økt forståelse for bruk av crowdsourcing som verktøy i en kommunal setting. Vi vil derfor komme med noen teoretiske samt noen praktiske implikasjoner for vellykket bruk av crowdsourcing i kommunal sektor.

6.2.1 Teoretiske implikasjoner

Litteraturen som eksisterer i dag sier lite om bruk av crowdsourcing i offentlig sektor. Det er ikke gjort noen undersøkelser om emnet i Norge knyttet til kommunal sektor. Vi kan likevel knytte vår empiri opp mot tidligere forskning i vesentlig grad. Når vi har tatt for oss innbyggernes motivasjon for å delta fant vi gjennom vår empiri at flere snakker om engasjement for byen sin og at man ønsker å komme med en ide fordi man er glad i byen sin.

Dette er en faktor knyttet til motivasjon som mangler i den eksisterende teorien, og som vi mener er viktig å spille på. Engasjement og tilknytning hos innbyggerne virker å være en av de største faktorene for å bidra med idéer og innspill i en kommunal setting, og kan være innspill til en videre teoretisk diskusjon og utvikling av litteraturen.

6.2.2 Praktiske implikasjoner

De viktigste implikasjonene vil antagelig være de praktiske rådene vi kan gi til kommunen og innbyggerne, som vi håper kan være en nyttig betraktning for lignende prosesser som skal gjennomføres i framtiden. Kanskje vil vår empiri være nyttig for andre kommuner som skal igjennom lignende prosesser, noe vi tror vi vil se mer og mer av i årene som kommer.

Kommunen som organisasjon bør etterstrebe en god og åpen innovasjonskultur i organisasjonen som helhet. En innovativ tankegang blant de kommuneansatte vil kunne smitte over på innbyggerne og på den måten bidra til mer engasjement og gode idéer og innspill. I en slik prosess er det viktig å gi rom for prøving og feiling. Det bør settes av ressurser for å følge opp crowdsourcingsprosjektet og ikke forventes at innbyggerne selv skal ta hele ansvaret. Noen må holde i trådene og sørge for å holde hjulene i gang og fortsette å motivere og engasjere både internt og eksternt. Det vil være av betydning og få inn en person med engasjement for nyskapning, utvikling og brukerinvolvering som kan fungere som en ressursperson.

Vi vil også si at det er viktig at kommunen følger opp deltakerne og gir tilbakemelding slik at de føler de blir hørt og at det å bruke sin tid til å delta i slike prosesser har en verdi. Når man får innbyggere engasjert skaper man en form for forventning. Hvis man ikke møter disse forventningene på noen måte kan det føre til at interessen for å delta i prosjektet blir mindre.

Vi ønsker også å oppfordre innbyggerne rundt om i Norges kommuner til å engasjere seg i sitt lokalmiljø. Gjennom crowdsourcingsprosesser i kommunal regi blir man som innbygger gitt en mulighet til å engasjere seg og være med å forme samfunnet man lever i. En blir gitt en mulighet til å bidra og si sin mening. Hver enkelt innbygger har også et ansvar.

6.3 Begrensninger og videre forskning

Crowdsourcingsprosessene vi har undersøkt i vår oppgave med tilknytning til Bodø kommune har ikke kommet langt i prosessene, noe som gir oppgaven visse begrensninger. Dette gjør at det blir vanskelig å kommentere hvilke effekter output av prosessen vil gi, da resultatene ligger et stykke frem i tid. Kommunene som har benyttet Drømmebanken har kommet lengre i prosessen og vi har derfor forsøkt å trekke ut funn fra dette caset. I Drømmebanken er det imidlertid innbyggerne som initierer og er ansvarlig for drømmene, mens casene fra Bodø i større grad initiert av kommunen. Dette gjør at det ikke er direkte sammenlignbart. Det vil være svært interessant og foreta en evaluering av de samme prosessene lengre frem i tid, for å undersøke hvilken effekt crowdsourcingsprosjektene har hatt på samfunnet. Dette kan være forslag til videre forskning på crowdsourcing som verktøy i kommunal sektor.

Det hevdes at en prosess som engasjerer og involverer innbyggerne øker sannsynligheten for at prosjektet eller løsningen blir bredt akseptert. Et annet område for videre forskning kan med bakgrunn i dette, være å undersøke i hvilken grad det å involvere borgerne gjennom en crowdsourcingsprosess påvirker innbyggernes holdninger til endringer i samfunnet og omgivelsene.

Vi ser også en begrensning i at vi kun har intervjuet fire personer av alle 100 som kom med idéer. På grunn av oppgavens omfang ble dette ikke en mulighet i denne omgang. Vi ser at engasjement og tilknytning hos innbyggerne virker å være en svært sentral motivasjonsfaktor for å bidra med idéer og innspill i en kommunal setting. Da vi bare har intervjuet fire personer av de hundre som kom med idéer, kan vi imidlertid ikke trekke noen faste slutninger til dette. Forslag til videre forskning vil være å gjennomføre en større kvantitativ forskning på deltakere av crowdsourcing for å kartlegge holdninger og motivasjon for å delta i slike undersøkelser.

Det vil også være interessant å forske på hvem som deltar på slike prosjekter. Dette for å eventuelt avdekke grupper av innbyggerne som utelates og finne ut hvordan man kan involvere et større spekter av innbyggerne

Litteraturliste

Artikler

Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public money and management*, 25(1), 51-56.

Anthony, S. D., Johnson, M. W., & Sinfield, J. V. (2008). Institutionalizing innovation. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 45.

Bassler, A., Brasier, K., Fogel, N., & Taverno, R. (2008). *Developing effective citizen engagement: A how-to guide for community leaders*.

Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International public management review*, 11(1), 15-33.

Brabham, D. C. (2013). The four urban governance problem types suitable for crowdsourcing citizen participation. *Citizen E-participation in urban governance: Crowdsourcing and collaborative creativity*, 50-68.

Brabham, D. C. (2008). Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases. *Convergence*, 14(1), 75-90.

Brabham, D. C. (2013). The four urban governance problem types suitable for crowdsourcing citizen participation. *Citizen E-participation in urban governance: Crowdsourcing and collaborative creativity*, 50-68.

Chanal, V., & Caron-Fasan, M. L. (2008, May). How to invent a new business model based on crowdsourcing: the Crowdsprit® case. In *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*

Chesbrough, Henry, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds. *New frontiers in open innovation*. OUP Oxford, 2014.

Cooper, R. G., & Edgett, S. (2008). Ideation for product innovation: What are the best methods. *PDMA visions magazine*, 1(1), 12-17.

Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D., & McManus, S. (2008). Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility?. *Public Administration*, 86(4), 987-1008.

Davis, S. 2006. How to Make Open Innovation Work in Your Company. *Visions Magazine* December 2006.

Docherty, M. (2006). Primer on open innovation: Principles and practice. *PDMA Visions Magazine*, 30(2), 13-17.

Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107

Enkel, Ellen, Oliver Gassmann, and Henry Chesbrough. "Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon." *R&d Management* 39.4 (2009): 311-316.

Estellés-Arolas, E., & González-Ladrón-De-Guevara, F. (2012). Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information science*, 38(2), 189-200.

Gotvassli, Kjell-Åge: "Community Knowledge - a Catalyst for Innovation". *I The Journal of Regional Analyses and Policy*, Volum 38, Number 2 (145-158). The University of Wisconsin, 2008.

Huston, L., & Sakkab, N. (2006). Connect and develop. *Harvard business review*, 84(3), 58-66.

Jaskyte, K., & Dressler, W. W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in social work*, 29(2), 23-41.

Koch, G., Füller, J., & Brunswicker, S. (2011, July). Online crowdsourcing in the public sector: how to design open government platforms. In *International Conference on Online Communities and Social Computing* (pp. 203-212). Springer Berlin Heidelberg.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.

Lee, J. H., Hancock, M. G., & Hu, M. C. (2014). Towards an effective framework for building smart cities: Lessons from Seoul and San Francisco. *Technological Forecasting and Social Change*, 89, 80-99.

Lee, S. M., Hwang, T., & Choi, D. (2012). Open innovation in the public sector of leading countries. *Management Decision*, 50(1), 147-162

Lock, E.A. and Kirkpatrick, S.A. (1995), "Promoting creativity in organizations", in Ford, C.M. and Gioia, D.A. (Eds), *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions & Real World Voices*, Sage, London, pp. 115-20.

Lundy O., Cowling, A. (1996); *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74.

Mergel, I., & Desouza, K. C. (2013). Implementing open innovation in the public sector: The case of Challenge. gov. *Public administration review*, 73(6), 882-890.

- Mergel, I., Bretschneider, S. I., Louis, C., & Smith, J. (2014, January). The challenges of Challenge. gov: Adopting private sector business innovations in the Federal Government. In *System Sciences (HICSS), 2014 47th Hawaii International Conference on* (pp. 2073-2082).
- Mortara, L., Napp, J. J., Slacik, I., & Minshall, T. (2009). How to implement open innovation: Lessons from studying large multinational companies. *University of Cambridge, IFM*.
- Mulgan, Geoff, and David Albury. "Innovation in the public sector." *Strategy Unit, Cabinet Office* (2003): 1-40.
- Nemeth, C.J. (1997). Managing innovation: When less is more. *California Management Review*, 40(1), 59-74
- Nesse, Per J. Working Report: Open Innovation, Business models and Intellectual Property Rights Management. Department of Industrial Economics and Technology Management, Faculty of Social Sciences and Industrial Management, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway 2010
- Poetz, M. K., & Schreier, M. (2012). The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas?. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 245-256
- Potts, J. (2009). The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure. *Innovation*, 11(1), 34-43.
- Potts, J., & Kastle, T. (2010). Public sector innovation research: What's next?. *Innovation*, 12(2), 122-137.
- Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat., (2004) "Co-creating unique value with customers", *Strategy & Leadership*, Vol. 32 Iss: 3, pp.4 - 9
- Saebi, T., & Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 33(3), 201-213
- Schweik, C. M., Mergel, I., Sandfort, J. R., & Zhao, Z. J. (2011). Toward open public administration scholarship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21 (suppl 1), i175-i198.
- Schulze, A., and M. Hoegl. (2008). Organizational knowledge creation and the generation of new product ideas: A behavioral approach
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of business research*, 48(1), 69-73
- Syrett, M., & Lammiman, J. (1997). The art of conjuring ideas. *Director*, 50(9), 48-54.

Thapa, B. E., Niehaves, B., Seidel, C. E., & Plattfaut, R. (2015). Citizen involvement in public sector innovation: Government and citizen perspectives. *Information Polity*, 20(1), 3-17.

Tushman, M.L. and O'Reilly, C.A. III (1997), *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Wijnhoven, F., Ehrenhard, M., & Kuhn, J. (2015). Open government objectives and participation motivations. *Government information quarterly*, 32(1), 30-42.

Bøker

Bærenholdt, J. O., & Sundbo, J. (2007). *Opplevelsesøkonomi - produktion, forbrug, kultur*. Fagbokforlaget Samfunnslitteratur, Fredriksberg C.

Chesbrough, W. Vanhaverbeke og J. West (2006). *Open Innovation. Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.

Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Power*. I H. (kap 1)

Chesbrough, Henry W. (2006); *Open Innovation; The new Imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts

Dodgson, M., & Gann, D. (2010). *Innovation: a very short introduction* (Vol. 227). Oxford University Press.

Easterby-Smith, M., R. Thorpe and P. R. Jackson (2008). *Management Research*, SAGE Publications Ltd.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., and Jackson, P. R. (2015). *Management and Business Research*, 5th Edition. London: Sage

Fung, Archon. 2008. "Citizen Participation in Government Innovations". In Borins, Sandford, ed., *Innovations in government – Research, Recognition and Replication*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

Halvorsen K. (1993). *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg.). Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag

Hellevik, O. (1991). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget

J. A. Villarroel, "Strategic Crowdsourcing: The Emergence of Online Distributed Innovation," in Leading Open Innovation, A. S. Huff, K. M. Moeslein, and R. Reichwald, Eds., ed Cambridge, MA: The MIT Press, 2013, pp. 171-200.

Jacobsen, D. I. 2000. Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag. 3., Abstrakt forlag

Mehmetoglu, M. (2004). Kvalitativ metode for merkantile fag. Fagbokforlaget, Bergen.

Ryen A. (2002). Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid. Bergen: Fagbokforlaget.

Yin, R. K. (2011) Qualitative Research from Start to Finish, The Guildford Press

Yin, R. K. (2014) Case Study Research: Design and Methods. 5., SAGE Publications

Internettkilder

Begeistringsetaten -

http://begeistringsetaten.no/begeistringsetaten/no/begeistringsetaten/page/rikke_soligard_forandringskraft nedlastet 03.03.17

Begeistringsetaten - <http://www.begeistringsetaten.no/page/drmmebanklisens> nedlastet 15.05.16

Bodø Kommune - <http://nyby.bodo.kommune.no> nedlastet 21.01.17

Forum for offentlig service - <http://www.offentligservice.no/kommunen-3-0-er-et-bedre-sted-aa-vaere-menneske.5578047-97115.html> nedlastet 11.03.17

Frode Fosbakken, sektorleder Kultur og fritid, Øyer kommune presentasjon 2016
<https://prezi.com/vvmtj3mjl0rr/veien-til-kommune-30/> nedlastet 05.05.16

Hva er innovasjon? - <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hva-er-innovasjon> nedlastet 05.05.16

Innovasjon i offentlig sektor – utvikling av kompetansegrunnlaget for VIOS -
http://www.forskningsradet.no/csstorage/vedlegg/STEP_10022005.pdf nedlastet 06.04.17

Leksikon - <https://snl.no/livskvalitet> nedlastet 22.01.17

Regjeringen - <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/utfordringer-for-norsk-okonomi/id2397234/> nedlastet 12.11.16

Innovasjon Norge, Markedsorientering: Er du dyktig til å vinne kunder? -
<http://www.innovasjon norge.no/no/Bygg-en-bedrift/Markedsorientering/> nedlastet 04.05.16

På vei mot morgendagens løsninger, Innovasjonsstrategi for Bærum kommune, 2014-2017 -
<https://www.baerum.kommune.no/innsyn/politikk/wfdocument.ashx?journalpostid=2014098550&dokid=12371067&versjon=1&variant=P&> 04.05.17

Regjeringen -
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2013/innovasjonseffektavoffentligeanskaffelser_2013.pdf nedlastet 12.11.16

Regjeringen - <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/> nedlastet 12.11.16

Regjeringen - <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/utfordringer-for-norsk-okonomi/id2397234/> nedlastet 12.11.16

Smart Bodø - <http://smartbodo.no/om-prosjektet/> nedlastet 22.01.17

Smart Bodø - <http://nyby.bodo.kommune.no/smart-bodo-prosjektet/category8329.html> nedlastet 15.05.17

Store Norske Leksikon - https://snl.no/privat_sektor nedlastet 22.01.17

Vedlegg 1

Intervjuguide Crowdsourcere

Før Intervjuet starter:

- Presentere oss og hva denne oppgaven handler om og dets formål.
- Presentere hvordan intervjuet dokumenteres og be om tillatelse til å bruke det innsamlede materialet i vår masteroppgave.
- Avklare begreper brukt i intervjumalen

Kan du fortelle oss litt om dette prosjektet?

Kan du fortelle litt om din rolle i dette prosjektet?

Hva var bakgrunnen for oppstarten av prosjektet?

Hva var målsettingen for dette prosjektet?

- definerte strategier
- definerte mål

Hva er de andre rollene i prosjektet?

- Hvem er de involverte partene / viktige aktører?
- Hvor mange fra kommunen jobber inn i dette prosjektet?

Hva ønsket dere å oppnå med prosessen?

Hva er deres forventninger til prosessen?

Hva har dere gjort for å få inn ideer?

Hvilke tiltak har dere gjort for å engasjere folk til å delta?

- Hva er viktig her? Mange bidrag/ulike grupper?
- Har dere gjort noen målinger på hvem det er som har deltatt eller er dette helt anonymt?

Hvordan har dere markedsført dette?

Hvorfor valgte dere crowdsourcing som tilnærming?

Har dere blitt inspirert av noen andre?

Hvordan tilbakemelding har dere fått fra de som har deltatt i prosessen?

Hvordan har ideene blitt tatt videre?

- Hvordan planlegges det evt å ta de videre?

Har dere gått videre med noen av ideene fra prosessen?

- Evt har de inspirert til noe nytt

Ser dere crowdsourcing som et mulig verktøy dere vil benytte i fremtiden?

Hva er deres erfaringer så langt?

Hva opplever dere som styrkene med en slik prosess?

Hva opplevde dere som svakhetene med en slik prosess?

Hvilke ressurser er satt av til dette prosjektet? (Menneskelige, finansielle, ressurser.)

Hvordan er prosessene forankret i kommunen?

Hvordan er holdningene i kommunen til å gjennomføre slike prosesser?

Hvordan ser de ansatte og lederne i kommunen på å skulle ta i bruk ideer fra utsiden av organisasjonen?

Når det gjelder kultur og holdninger, hvordan er holdningene internt i Bodø kommune knyttet til slike prosjekter?

Hvor lenge har prosjektet pågått hos dere?

Er deres forventninger oppnådd så langt?

Hva er deres forventninger fremover?

- Fokuset på innbyggerinnvolvering frammover?
- Er det fokus på innbyggerinnvolvering innad i kommunen?

Hva er den viktigste kunnskapen dere sitter igjen med etter å ha gjennomført en slik crowdsourcingsprosess?

Er det noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2

Intervjuguide - Deltakere av “Fra Bodø til verden”

Alder

Sendte du inn et bidrag til “Fra Bodø til Verden” gjennom deres nettside?

Hvordan ble du oppmerksom på “Fra Bodø til Verden” innsamlingsaksjonen?

Hvilken kunnskap hadde du om prosjektet før du sendte inn ditt bidrag?

Følte du at informasjonen på hvilke type ideer de ønsket inn var enkelt å forstå?

Har du noen tilknytning til dette prosjektet?

Hvorfor sendte du inn din ide til prosjektet?

- Hva var motivasjonen?

Hva er dine forventninger at skal skje videre med ideene?

Hva syns du om innsamlingsaksjonen?

Hvordan resultater har dette gitt?

Hvordan rolle mener du kommunen bør ta i dette?

- Hvilket ansvar har de?

Hvordan har informasjonen vært i etterkant?

Føler du det har vært tilfredsstillende?

Deltok du på workshop etterpå?

Vedlegg 3

Intervjuguide Drømmebanken

Kan du si litt om hvem du er og din rolle i drømmebanken?

- Hvor lenge har drømmebanken eksistert?
- Hva er visjonen?
- Strategier?

Kan du fortelle oss litt om hva drømmebanken er og gjør?

Hva var bakgrunnen til oppstarten av drømmebanken?

- Hva er behovet?
- Er den rettet direkte mot kommuner?

Hvor mange benytter seg av drømmebanken per dags dato?

Hva er bakgrunnen for at disse har tatt i bruk drømmebanken?

Hva er det de får gjennom å benytte drømmebanken?

Hvordan rolle spiller dere i prosessen når kommunene har kjøpt tjenesten?

Hvilke tilbakemeldinger har du fått fra de som bruker deres tjeneste?

- både kommune perspektiv og innbyggerperspektiv.

Hvilke metoder benytter dere for å få innbyggerne til å sende inn bidrag til drømmebanken?

Hva er det som engasjerer innbyggerne til å sende inn bidrag til drømmebanken?

Hvorfor er det viktig at innbyggerne har mulighet til å bidra?

Hva opplever dere som styrkene med en slik prosess?

Hva opplevde dere som svakhetene med en slik prosess?

Hvordan er prosessene forankret i kommunen?

Hvilke ressurser må settes av fra de som benytter denne løsningen til dette prosjektet?
(Menneskelige, finansielle, ressurser.)

Hvordan opplever dere kommunens rolle i dette?